العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية للإتجاهات)

إعداد
عمر عطية الزهراني

المشرف
الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
الإدارة العامة
كلية الدراسات العليا
الجامعة الأردنية

تشرين الثاني ٢٠٠٩

ب

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان **(العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمـــارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها "دراسة تحليلية للاتجاهات")** وأجيزت بتاريخ 2009/10/14.

أعضاء لجنة المناقشة التوقيع

الأستاذ الدكتور موسى اللوزي – رئيسا ....

أستاذ – إدارة عامة

الدكتور ربحي محمد الحسن – عضوا ....

أستاذ مشارك – إدارة عامة

الدكتور محمد فالح الحنيطي – عضوا ....

أستاذ مشارك – إدارة عامة

الأستاذ الدكتور سليمان اللوزي – عضوا ....

أستاذ – إدارة عامة

جامعة البلقاء التطبيقية

الإهداء

إلى روح والدي الغالية..........

إلى والدتي العزيزة أطال الله في عمرها

إلى إخواني

إلى أخواتي

إلى زوجتي العزيزة (زهراء) التي عانت معي وتحملت عناء الغربة.

إلى فلذات كبدي (ميساء، أسماء، عزة، نايف، مساعد).

الباحث

عمر الزهراني

شكر وتقدير

بعد أن أنهينا هذه الرسالة أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى كافة المسئولين والعاملين بإمارة منطقة الباحة، وعلى رأسهم أمير المنطقة صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود.

وإلى صاحب السمو الملكي الأمير الدكتور فيصل بن محمد بن سعود بن عبد العزيز وكيل إمارة منطقة الباحه.

وإلى الصديق الوفي صاحب السمو الملكي الأمير مشعل بن محمد بن سعود بن عبد العزيز حفظهم الله وأدامهم ذخراً للوطن.

وإلى الوكيل المساعد أحمد المنيفي.

وأقدم شكري إلى الاستاذ الدكتور موسى اللوزي المشرف على هذه الرسالة والذي لولا توجيهاته وجهده لما كان لهذه الدراسة أن ترى النور كما أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم للمشاركة في هذه المناقشة ومساهمتهم بالرأي والنصيحة.

وشكري وامتناني أيضاً إلى الملحق الثقافي السعودي في الأردن

الدكتور علي يردى الزهراني

وإلى الصديق الغالي علي موسي البحيري

وإلى الزميل الوفي صالح أحمد البيومي.

والى الشيخ / عناد الفايز واسرة ال الفايز جميعاً وعلى رأسهم

الصديق العزيز/ طراد عناد الفايز واخوانه(فايز، سلطان، فواز، هيثم).

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالسعودية

إعداد

عمر عطية الزهراني

المشرف

الأستاذ الدكتور موسي اللوزي

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في إمارة الباحة, وتحديد العوامل التي لها التأثير الأكبر على الأداء الوظيفي، كما وتهدف إلى تحديد اختلاف تأثير هذه العوامل باختلاف العوامل الديموغرافية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1025) فرداً كعينة للدراسة، وثم توزيع الاستبيانات عليهم، حيث كانت عدد الاستبيانات المستردة (1025) استبانه.

ولإغراض الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس بيئة العمل هي متوسطات مرتفعة تتراوح بين (3.72− 3.87), مما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الإدارية) والأداء الوظيفي. وأظهرت النتائج على وجود علاقة ايجابية بين كل عامل لوحده والأداء الوظيفي. كما وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الحالة الاجتماعية، والعمر، ونوع الوظيفة، والخبرة، والمستوى التعليمي).

وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات منها: توفير بيئة عمل ذات مواصفات عالية للعاملين في منطقة الباحة بما يتناسب مع التطورات الحديثة والتكنولوجيا السريعة كلاً حسب اختصاصه، وذلك للوصول إلى مستوى عالي من الأداء الوظيفي للعاملين. وأوصى بضرورة توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين في منطقة الباحة من خلال توفير الأدوات والأجهزة والمعدات المتطورة داخل مكان العمل.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة.

أهمية الدراسة.

مشكلة الدراسة.

أهداف الدراسة.

فرضيات الدراسة.

نموذج الدراسة.

تعريف المصطلحات (التعريفات الإجرائية).

منهجية الدراسة.

محددات الدراسة.

الدراسات السابقة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع الحيوية في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء، ذلك لأن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس بأساليب كمية تعكس أولاً الاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يمتلكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها.

ركزت الاتجاهات الحديثة في الإدارة وخاصة السلوكية منها على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري مما ادى بكثير من الباحثين والأكاديميين الاهتمام بموضوع تقييم الأداء الوظيفي حيث اعتبر موضوعاً مهماً لكثير من الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت الكثير من زواياه المتعددة. يضاف إلى ذلك أن أغلب الأجهزة الإدارية الحديثة وأنظمة الخدمة المدنية المعاصرة بدأت تنظر إلى تقييم الأداء الوظيفي على أنه عملية حتمية وضرورية وقد يساهم في ذلك الاهتمام إصدار القوانين الحكومية الخاصة بالعدالة في التوظيف وتكافؤ الفرص بالإضافة إلى التكاليف الباهظة المترتبة على المنظمة نتيجة لسوء استخدام العنصر البشري بالشكل المناسب وهذا مما جعله في كثير من الأحيان مطلباً نظامياً ملزماً بقوة النظام والقانون.

إن الاداء الوظيفي ليس هدفاً بحد ذاته وإنما هو وسيلة لبلوغ الهدف حيث ينحصر هذا الهدف في رفع كفاءة العاملين مما يفيد المنظمة في تحقيق أهدافها وإتاحة الفرصة لهؤلاء العاملين أن يتفوقوا ويستفيدوا من فرص الترقية وزيادة الأجور وهذا يساعدهم على إشباع حاجاتهم لتقدير النفس وإثبات الذات واحترام الآخرين, مما يجعله ليس مجرد أسلوب من أساليب شؤون الموظفين التي لها آثار ضعيفة أو محايدة على المنظمة, بل تعتبر أسلوب فعال باستطاعته التأثير على هيكل المنظمة، وعلى اتجاهات الموظفين, وعلى العلاقات بين المدراء والموظفين, وبالتالي يجب عدم النظر إلى الأداء الوظيفي على أنه خطوات وصفية توفر لمن يتقنها إجراء عملية تقييم الأداء الوظيفي بشكل تام وموضوعي, وإنما هي عملية تتزامن مع كثير من المشكلات والمعوقات التي تفرض عدم تحقيق الموضوعية بشكل تام (سالم، 2003، 1).

ويمكن القول أن الأداء الوظيفي ظل جزءاً هاماً من منظومة الإدارة العلمية Scientific Management) وإحدى اهم البرامج التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة بل وسيلة هامة في الارتقاء بالأداء إلى تحقيق أهداف المنظمة بل ووسيلة هامة في الارتقاء بالأداء ورفع مستوى العاملين، لهذا كله فإننا نلاحظ تركز الجهود التنظيمية والإدارية في الوصول إلى

خريطة واضحة وفقا لظروف بيئية واجتماعية ووظيفية محدودة تمكن الموظف من أداء عمله على الوجه الأكمل وكنتيجة لهذا كله فقد دأبت المنظمات على توجيه كافة إمكاناتها نحو الموظف على اعتبار انه محور العمل ومحرك الإنتاج، فأولته العناية والتأهيل وقبل ذلك حسن الاختيار، واهتمت به مادياً ومعنوياً وعملت على الكشف عن كفاءة وفعالية برامج وأساليب ستؤدي الموظفين في الترقي والتقييم وحسن تخطيط القوى العاملة والعمل على معالجة السلبيات وفقاً لخطط مدروسة(دراقوس، 2008، 223).

ان انخفاض أداء العاملين لا يمكن أن يكون بدون سبب، حيث تتحدد الأسباب الكامنة وراء هذا الانخفاض حسب مصدرها. فقد يكون مصدر هذا الانخفاض الموظف نفسه، وبعضها يكون خارج المنظمة، والمدير الناجح هو الذي يتوجب عليه تحديد من الذي ينخفض أداؤه، ويتعرف على أسباب ذلك، ويحاول علاجه، ويمكن إجمال أسباب انخفاض أداء العاملين فيما يلي(عبد الخالق، 1982 ،5):

أسباب شخصية: وهذه الأسباب شائعة وتعود للشخص نفسه، أو تعود إلى مشاكل يواجهها شخصياً، ولا سيطرة للمنظمة عليها، إلا في حالات نادرة ومنها: القدرات العقلية، والقدرات الجسمية، والاتزان الانفعالي والمشاكل الأسرية، والمشاكل الصحية.

أسباب تنظيمية: هذه الأسباب ليس للفرد فيها علاقة لأنها تعود إلى تنظيم العمل نفسه، ولا يقع عليه اللوم بسبب انخفاض مستوى أداءه في هذه الحالة،ولذا فإن مبادرة المنظمة أو المدير يوضع حلول لهذه المشاكل التنظيمية، من شأنه تحسين أداء المرؤوسين المتدني الكفاءة، ومن صور هذه المشاكل: أن تكون المهام المسندة إلى الموظف غير واضحة أو صعبه التنفيذ، أو أن الأجر غير مناسب أو أن ظروف العمل غير ملائمة، وفي بعض الأحيان يكون انعدام أو ضعف التدريب أو عدم توافر الأجهزة والمعدات.

عدم الانسجام بين الفرد والعمل: إذ كيف للفرد أن ينتج وهو غير منسجم مع طبيعة عمله، ومن أغراض أو أسباب عدم الانسجام بين الفرد ووظيفته: عدم فهم طبيعة عمل الوظيفة التي يمارسها، والشعور بانعدام أو انخفاض السلطات والصلاحيات الممنوحة، لا سيما الخلافات المستمرة مع الرئيس المباشر أو زملاء العمل، وهي كلها أمور تؤدي إلى انخفاض مستوى الدافعية لدى الفرد في الإنتاج.

لذا فأن الأداء الوظيفي هو إحدى الركائز التي يستند إليها في تحديد مسار الموظف الوظيفي ومدى انسجامه مع العمل وحاجته للتطوير أو قصوره في أداء واجبات وظيفته فهي أداة إصلاح وتطوير. ويهدف الاداء الوظيفي للموظف إلى تكريس مبدأ العدالة الذي تسعى

أنظمة الخدمة المدنية إلى تحقيقه حيث ان الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولاً بالاجتهاد والمثابرة ومدي المهارة التي يملكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها، ولا بد ان يضع في الاعتبار انه لا توجد الكفاءة المهارية عند كل موظف لكن يوجد التباين فيها، لذا ينطلق هذا البحث من اعتقاد الباحث بالاهمية الإستراتيجية لعملية الأداء الوظيفي للعاملين. والتي لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة عامة كانت أم خاصة وذلك من خلال ما تقدمه في رفع كفاءة العاملين وزيادة مهاراتهم. وكذلك الميزة التنافسية وتحسين النوعية والإبداع وإدارة العمليات بكفاءة وفعالية، وفعالية الإنجاز في كل الأنشطة.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من حيث تركيزها على موضوع الأداء والذي يعتبر العمود الفقري لدراسة الإدارة ونشاطاتها المختلفة، كما تأتي أهمية هذه الدراسة للدور الذي تقدمه عملية الأداء الوظيفي للعاملين في مجال عملية التخطيط والتنظيم والرقابة. وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع، إلا أن عالمنا العربي لا يزال يفتقر لمثل هذه الدراسات، وأن وجدت فإنها لا تتعدى عملية وصف لما هو موجود كما جاءت في كتابات علماء الغرب دون التأكد من إمكانية تطبيقها على واقع عالمنا العربي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فقد اهتمت الحكومة السعودية بشكل كبير بموضوع تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام، لما لذلك من أثر كبير في تحسين أداء الخدمة والارتقاء بمستوى الأداء العام، من هنا جاء اهتمام الباحث ورغبته في تناول هذا الموضوع.

لذا تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

اولاً: الأهمية النظرية

تكمن أهمية الدراسة النظرية في الأدب النظري الذي يتوقع أن يسهم في إثراء الأدب المتعلق بالاداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تكمن أهمية الدراسة التطبيقية في نتائجها المتوقعة؛ إذ يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الجهات التالية:

- العاملين في محافظات إمارة منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية.
- اصحاب القرار في المنظمات والموسسات العامة والخاصة.

- الباحثين والمهتمين في هذا المجال.

مشكلة الدراسة:

تعالج هذه الدراسة موضوع في غاية الاهمية من مفردات إدارة الموارد البشرية وهي عملية الأداء الوظيفي للعاملين لذا ينطلق هذا البحث من اعتقاد الباحث بأن الأداء الوظيفي في المملكة العربة السعودية لم يصل إلى المستوى الذي وجد من أجله بل أن هناك قصوراً في فهم هذه العملية وفهم المعايير التي على أساسها تقوم عملية الاداء الوظيفي بل من خلال هذه الدراسة سيتم التعرف عن قرب على موضوعية هذا النظام وفعاليته في تحقيق الأهداف.

أسئلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذا الموضوع الهام وذلك من خلال محاولة الإجابة على مجموعة من التساؤلات منها:

- ما هي أهم العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي للعاملين في منطقة الباحة بالسعودية؟
- وما هي العوامل الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي؟
- هل يختلف أثر هذه العوامل (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الادارية) باختلاف العوامل الديمغرافية؟ وكيف يكون هذا الاختلاف؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التأثير الذي تحققه عملية الأداء الوظيفي للعاملين أي هل هذه العملية تقوم بتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها وكذلك التعرف على مفهوم أداء العاملين، والتعرف على آلية رفع أداء العاملين في إمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها، والتعرف على العقبات التي تواجه رفع أداء العاملين، وقياس مدى تأثير العوامل (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الادارية) المحددة بالدراسة بالأداء الوظيفي، ومن ثم تقديم بعض التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها في هذه الدراسة.

فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين لإمارة الباحة بالسعودية، وذلك من خلال أختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية مجتمعة والأداء الوظيفي" ويتفرع عن هذه الفرضيه الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والأداء الوظيفي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الوظيفي والأداء الوظيفي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

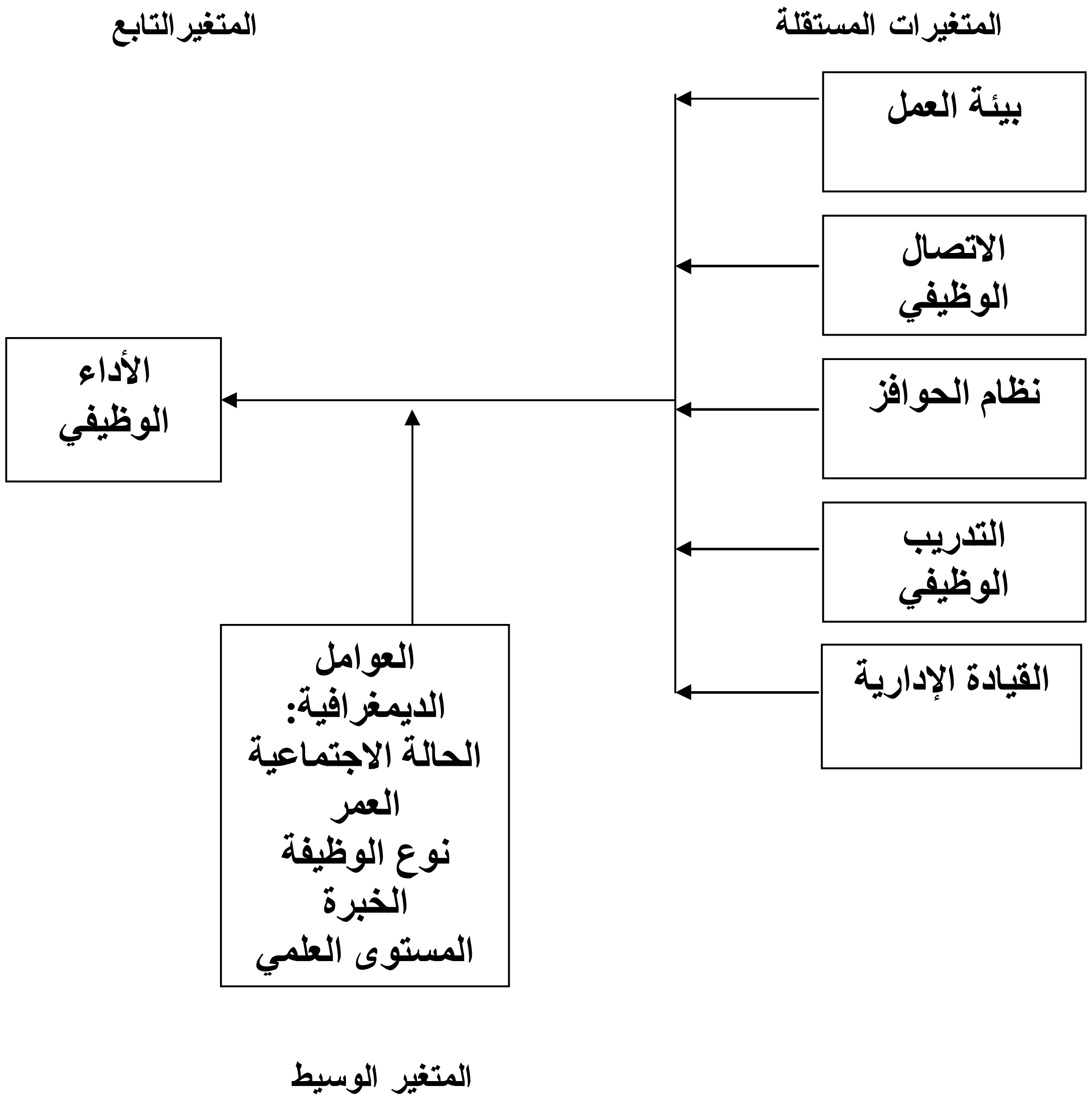
الفرضية الرئيسية الثانية:

" لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية على الاداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر العوامل التنظيمية على الاداء الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر العوامل التنظيمية على الاداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر العوامل التنظيمية على الاداء الوظيفي تعزى لمتغير نوع الوظيفة.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر العوامل التنظيمية على الاداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في أثر العوامل التنظيمية على الاداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى العلمي.

نموذج الدراسة:

الشكل (1) نموذج الدراسة



مصطلحات الدراسة (التعريفات الاجرائية):

احتوت الدراسة على بعض المفاهيم والمصطلحات، وكان لزاماً على الباحث تحديد معنى كل منها ومن هذه المصطلحات والمفاهيم ما يلي:

- **الاداء الوظيفي:** يعرف بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يسير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد (سلطان، 2003).

ولإغراض هذه الدراسة يعرف إجرائياً بأنه انجاز العاملين في محافظات إمارة منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية لما يسند إليه من مهمات بكفاءة وفاعلية.

- **بيئة العمل:** هي كل ما يحيط بالمنظمة من مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية المتوافرة في المجتمع كالقيم والمعتقدات وتشمل كافة العناصر والمجموعات ذات التأثير المباشر على عمليات التنظيم الاساسية مثل: الحكومات، المساهمين، الاتحادات، وجماعات المصلحة.

ولإغراض هذه الدراسة يعرف إجرائياً بأنها كل ما يحيط بالعاملين في محافظات إمارة منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية من اجراءات ومؤثرات بيئة العمل الداخلية والخارجية والتي تلعب الدور الابرز في التأثير السلبي او الايجابي على طبيعة عملهم وانجازهم.

- **الاتصال الوظيفي:** عملية يمكن بواسطتها نقل الافكار والتغيير الذي يحدث في مكان معين إلى مكان آخر.

ويعرفه الشهري(2005) بأنه عملية التفاعل الذي يحدث عندما يحول شخص (المرسل) رسالة ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضى المرسل.

ولإغراض هذه الدراسة يعرف إجرائياً بانه عملية التفاعل والتعديل بين العاملين ورؤساء العمل والعملاء، وتكون الاتصالات إما شفوية كالحوار والسلام والنقاش أو مكتوبة كالانذارات الخطية أو إلالكترونية عبر البريد الالكتروني الخاص بكل موظف.

- **نظام الحوافز:** هي مجموعة من الظروف التي تتوفر في بيئة العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل، أي أنها قوة دفع توجه سلوك الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ولإغراض هذه الدراسة يعرف إجرائياً بأنه درجة الشعور الايجابي والسلبي بالمهام والاعمال والانشطة التي يقوم بها العاملين في محافظات إمارة منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية.

- **التدريب:** وهو العملية المقصودة والمخطط لها التي تهيئ وتوفر وسائل التعليم وتساعد العاملين على اكتساب المعرفة في أعمالهم الحاضرة والمستقبلية، بالإضافة إلى أنه النشاط

المستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صـالحاً لمزاولـة عمـل مخصص(عبيد،2008).

ولإغراض هذه الدراسة يعرف إجرائياً بأنه عملية تعديل إيجـابي ذي اتجاهـات خاصـة تتناول سلوك العاملين في محافظات امارة منطقة الباحة من الناحيـة المهنيـة أو الوظيفيـة. وهدفه اكسابهم المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الموظف.

- **القيادة الادارية:** هي القدرة على التأثير في توجيه سلوك الافراد لتحقيق أهـداف مـشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا افضل ما لديهم لتحقيق الاهداف والنتائج المرجوة(عبيد،2008).

ولإغراض هذه الدراسة يعرف إجرائياً بأنه قدرة اصحاب القرار في محافظة امـارة منطقـة الباحة على استخدام النفوذ ليؤثرعلى سلوك وتوجيهات الموظفين فيها لانجاز اهداف محددة.

- **العوامل الديغرافية:** وتشمل العوامل السكانية، كتلك التي تتعلق بحجم السكان وتركيبّهم، من حيث النوع وفئات السن ومستوى التعلم والمهنة والتوزيع الجغرافي.

ولإغراض هذه الدراسة يعرف إجرائياً بأنها الحالة الاجتماعية للعاملين في محافظة امارة منطقة الباحة والمستوى العلمي لهم، ونوع الوظيفة التي يمارسها الموظف، وخبرة الموظـف وعمره.

منهجية الدراسة:

أ. **أسلوب جمع المعلومات**

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على أسلوبين مكملين لبعضهما البعض وهما:

1- الأسلوب الوصفي القائم على المسح المكتبي لأهم الأدبيات والجهـود العلميـة التـي تبحث في هذا الموضوع، ومنها العوامل المؤثرة بالاداء الوظيفي، بالإضافة إلى بيئـة العمل، والاتصال الوظيفي، ونظام الحوافز، والتدريب، والقيادة الاداريـة. بالإضـافة إلى الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة.

2- الأسلوب الميداني: حيث طور الباحث استبانة يشتمل على مجموعة من الأسئلة يمكـن من خلالها جمع البيانات من عينة الدراسة، وتحليل هذه البيانـات، ثـم اسـتخلاص النتائج.

ب. **مجتمع الدراسة :**

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في محافظات إمارة منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم 1025 موزعين على المناطق التالية في المركز الرئيسي والمحافظات:

(بالجرشي – المندق – المخواة – قلوة – القرى – العقيق). كما يظهر في الجدول رقم(1)

جدول(1). توزيع مجتمع الدراسة حسب مناطق محافظات إمارة منطقة الباحة

المنطقة	حجم المجتمع الفرعي
المركز الرئيسي	515
محافظة بالجرشي	95
محافظة المندق	91
محافظة المخواة	85
محافظة قلوة	82
محافظة القرى	81
محافظة العقيق	76
المجموع	1025

***المصدر شؤون الموظفين أمارة منطقة الباحة،2009.**

ج. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (1025) موظفا، حيث تم اختيار العينة باستخدام مجتمع الدراسة كاملاً حيث شملت كل عناصر مجتمع الدراسة وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة وتم استبعاد 25 استبيان تخص 25 موظفاً وذلك لعدم صلاحيتها لاغراض الدراسة. حيث بقي لدينا عينة مكونة من (1000) موظف.

د. أدوات جمع البيانات:

طور الباحث استبيان كأداة لتحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة بالسعودية.

أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استبانة على طريقة مقياس ليكرت الخماسي لقياس العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي مكونة من (32) فقرة وذلك بعد اطلاعه على مجموعة مـن الاسـتبيانات استخدمت لجمع بيانات حول مواضيع مشابهة، وراعى الباحث في تصميمه للاستبيان ضرورة أن يأتي هذا الاستبيان متوافقاً مع خصائص مجتمع الدراسة والمجتمع السعودي بشكل عام.

وتكون الاستبيان من جزئين رئيسين:

الجزء الأول: البيانات الشخصية وهي (الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان الاثنين والثلاثون والتي تحدد العوامل المؤثرة بالأداء الوظيفي حيث توزعت الفقرات على المحاور التالية كما يوضح الجدول رقم (2):

جدول(2). توزيع فقرات الاستبانة على المحاور

المحور	الفقرات
الأداء الوظيفي	5-1
بيئة العمل	14-6
الاتصال الوظيفي	19-15
الحوافز	23-20
التدريب الوظيفي	26-24
القيادة الادارية	32-27

وقد راعى الباحث الدقة والوضوح في فقرات الاستبيان ومدى ملاءمتها لمحاور الدراسة.

إعداد فقرات الاستبيان:

وقد راعى الباحث التقيد بالأسس التالية عند صياغة فقرات الاستبيان وتتمثل هذه الأسس فيمـا يلي:

1- صياغة الفقرات صياغة دقيقة واضحة مستبعدا منها التراكيب الغامضة والمركبة.

2- وضع فقرات لكل المحاور.

3- توزيع فقرات الاستبيان على المحاور بحيث تقيس المحور المطلوب بدقة.

4- تكون الاجابة بوضع علامة (/) أمام الاختيار المطلوب.

هـ- صدق وثبات أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على (3) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الاردنية، وهم الأستاذ الدكتور فريد نصيرات، والدكتور نضال الفيومي، والدكتور راتب صويص. وبناءا على آراء المحكمين تم اجراء تعديلات بسيطة تخص صياغة الفقرات. بعد ذلك طبق المقياس على عينة عشوائية مكونة من (15) موظفاً من مجتمع الدراسة لكي يتم استخراج معاملات التميز لفقرات الدراسة، واتساق درجة كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس، فتبين أن جميع الفقرات كانت مميزة ومتسقة مع درجة المقياس الكلية وعليه يعتبر المقياس مستوفياً لشروط الصدق.

وللتأكد من ثبات الاستبانة، تم استخدام طريقة اعادة التطبيق على نفس العينة الاستطلاعية المكونة من (15) موظفاً بعد مرور اسبوعين على التطبيق الاول للمقياس. وحسب معامل الثبات بين نتائج التطبيقين باستخدام معامل بيرسون (person) فكان (0.81). كما تم حساب ثبات المقياس باستخدام معادلة كرونباخ-ألفا فكانت قيمته (0.89). وعليه يعتبر المقياس مستوفياً لشروط الثبات وجاهزاً للتطبيق على عينة البحث.

كما تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لتحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة ويبين الجدول رقم (3) قيم كرونباخ ألفا لفقرات المقياس وللمقياس ككل:

جدول(3). قيم كرونباخ ألفا لفقرات المقياس وللمقياس ككل وعدد فقرات أبعاد الدراسة.

البعد	قيمة كرونباخ ألفا	عدد فقرات البعد
الأداء الوظيفي	0.89	5
بيئة العمل	0.91	9
الاتصال الوظيفي	0.95	5
الحوافز	0.88	4
التدريب الوظيفي	0.94	3
القيادة الادارية	0.90	7

أساليب التحليل الإحصائي:

تم اختيار الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وقد قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ- مقاييس الإحصاء الوظيفي (النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري) لوصف خصائص العينة ولترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على متوسطها.

ب- أسلوب تحليل التباين (ANOVA) لقياس وتحديد المتغيرات الشخصية المؤثرة على أداء العاملين واختبار فرضيات.

ج- تحليل الانحدار للكشف عن تأثير العوامل أو تفسير العوامل مجتمعة ومنفردة على الأداء الوظيفي.

محددات الدراسة

لقد اعترضت الدراسة مجموعة من المحددات والصعاب وتمثلت فيما يلي:

1. ندرة الدراسات والأبحاث السابقة التي تطرقت لموضوع الأداء الوظيفي، الأمر الذي جاء بهذه الدراسة وكأنها من الدراسات القليلة والنادرة التي تطرقت لموضوع الدراسة مما حال دون الاستفادة من الدراسات السابقة وبشكل مباشر.
2. صعوبة الاجراءات والمخاطبات في توزيع وجمع استبانات الدراسة، حيث تم استبعاد جزء من الاستبانات.

الدراسات السابقة:

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة، وما يتعلق بها من أسئلة ومحددات وفروضيات وإجراءات الدراسة، أصبح من الضروري استعراض الدراسات السابقة والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وذلك حتى يتسنى الاستفادة منها في الجوانب المختلفة المتعلقة بها من طريقة سير وإجراءات وبناء الأدوات وأخيراً النتائج والتوصيات. وقد اعتمد الباحث في الحصول على هذه الدراسات والبحوث على استخدام قاعدة البيانات (ERIC) والإنترنت، وبعض الكتب والرسائل الجامعية، وملخصات بعض الدراسات والدوريات المختلفة للاطلاع على ما يتعلق بالأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة به. وقد تم تصنيف الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية:

الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة

قام الباحث بإجراء مسح مكتبي للدراسات والأبحاث السابقة والمتعلقة بموضوع الأداء الوظيفي بهدف حصر الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي وخصوصاً في المملكة العربية السعودية، ولكنه واجه مشكلة ندرة مثل هذه الدراسات، ولكن بالرغم من ذلك فقد تمكن من

الوقوف على بعض الدراسات التي لها علاقة – ولو من بعيد –، ونوجز فيما يلي أهم الدراسات ذات العلاقة.

1. بيئة العمل والتدريب:

بينت دراسة الجعافرة(2007) العلاقة بين الصحة النفسية للعاملين من جهة وعلاقتها ببعض المتغيرات الموجودة في بيئة العمل من جهة أخرى. وأظهرت النتائج الى وجود علاقة ايجابية داله احصائياً بين الصحة النفسية للعاملين من جهة وبين بيئة العمل من جهة اخرى، كما ارتبطت الصحة النفسية ارتباطاً ايجابياً لبعض أبعاد بيئة العمل وهي: الانغماس في العمل، وتماسك الرفاق، وتعضيد العاملين، والاستقلالية في اداء المهمات، وتوجيه العمل و الوضوح في المهمات والتجديد، والراحة البدنية كانت جميعها داله احصائياً، وجاءت هذه النتائج متفقة مع ما اشارت اليه دراسة (المعايطة،2006) الى مدى إدراك العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة لأثر إبعاد العمل الداخلية في الإبداع التنظيمي في تلك الجامعات، حيث توافقت هذه الدراسة مع الدراسة السابقة على أن هناك أثر لبيئة العمل في الهيكل التنظيمي والأنظمة والتعليمات والتدريب والحوافز.

اما ليوبي(2001) اشار إلى إبراز أثر الجانب المعنوي لبيئة العمل في المنظمات العامة المدنية على مستوى الأداء، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين كل من أسلوبي الإشراف والمشاركة بين الموظفين ورفع مستوى الأداء في بيئة العمل الداخلية للمنظمات العامة وقد جاءت متفقة ولقد اشار كوفيو وكوين (Xiaofu & Qiwen, 2007) الى تحليل العلاقة التي تربط بين المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية ورضا المعلمين الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي للمدارس الثانوية ورضا المعلمين وأدائهم الوظيفي من حيث الرضا عن طبيعة العمل. وعلاقة سلبية بين المناخ والبيئة التنظيمية للمدارس الثانوية وأداء المعلمين الوظيفي من حيث الرضا المتعلقة بالحوافز المادية، والراتب، والإدارة. كما وأظهرت الدراسة علاقة سلبية بين العلاقات المتبادلة بين المناخ وأداء المعلم وتعامله مع أجواء الارتياح والرواتب. وأظهرت الدراسة تراجع كبير بين العلاقات الإدارية والتعليمية مما يشير إلى تراجع العدالة التفاعلية التي تظهر في العلاقات الإدارية بين المعلم والإدارة.

واتفق ذلك مع دراسة رايت وبونت(wright & bonett, 1993) والذي قاما فيها بدراسة العلاقة بين الصحة النفسية والاداء الوظيفي في دراسة طويلة لمدة ثلاث سنوات، وجدت الدراسة ان هناك علاقة ايجابية بين الصحة النفسية والاداء الوظيفي فكلما كانت

الصحة النفسية افضل ادى ذلك الى تحسين الاداء الوظيفي والعكس صحيح، وكـذلك هنـاك علاقة بين الصحة النفسية وتحديد الهدف وبناء الفريق.

2. الإتصالات الإدارية:

دراسة (الحداد،2007) والتي هدفت الى تحليل العلاقة بين نمـط الاتـصالات الاداريـة والاداء الوظيفي للمديرين في الوزارات السعودية بالاضافة إلى تحديد معوقـات الاتـصالات الادارية التي تؤدي الى تخفيض مستوى الاداء الوظيفي للمديرين. وتوصـلت الدراسـة الـى وجود علاقة ذات دلاله احصائية بين نمط الاتصالات اللفظيه وبين الاداء الوظيفي للمـديرين في الوزارات السعودية، ويوجد علاقة ذات دلاله احصائية بين كل مـن شـكلي الاتـصالات اللفظية(وهما الاتصالات الشفوية والاتصالات المكتوبه) وبين الاداء الوظيفي للمديرين. وقـد اتفقت النتائج السابقة مع دراسة (الشهري،2005) حول دور الاتصالات الاداريـة فـي حـل المشكلات التي تواجه منسوبي الامن الجنائي، بالإضافة الى تحديد المعوقـات التـي تخفـض مستوى الاداء الوظيفي لمنسوبي الامن الجنائي.وتوصلت الدراسة الـى تلعـب الاتـصالات الادارية دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الامن الجنائي في مدينة الريـاض، وذلك من خلال الانعكاسات الايجابية التالية: الدقة في انجاز المهام الامنية، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المناسبة لمواجهة المشكلات الامنية، وتوفير الوقت والجهد.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة(ربيعة، 2003) والتي هدفت الى الكشف عن آثر الاتـصالات الادراية على الاداء الوظيفي من خلال التعرف على أهم المعوقات التي تحـول دون فاعليـة الاتصالات الادراية والاداء الوظيفي لإدارات الاجهزة الامنية بالمطارات الدولية حيث تمثلـت في: الافتقار الى نظام اتصال جيد، وعدم توافر المهارات الاساسية للاتصال والتشويش الناتج من الضوضاء والازدحام بين العاملين والمسافرين في المطـارات، والـروتين فـي العمـل وضعف التفاعل بين العاملين المدنيين وطبيعة العمل ذات الصبغة الامنيـة فـي المطـارات، والاحساس بالتفرقة في المعاملة، عدم وضوح السياسات والاهداف للعاملين، وعـدم وضـوح القواعد واللوائح المنظمة للعمل، وسوء تفسير معاني الكلمات والمصطلحات.

3. الحوافز المادية والمعنوية:

دراسة (البلوي،2006) حول أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية. وقد توصلت إلى إن متغير الحـوافز الماديـة والمعنويـة يلقـى اهتماماً من قبل الموظفين، ويطمحون إلى حوافز أكبر وأفضل مما هو موجـود حاليـاً، وإن

تطبيق الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى تحسين أداء العـاملين فـي شـركة الاتـصالات السعودية. وذلك كلة يتفق مع دراسة (الوابل، 2005) التـي اهتمـت بمعرفـة دور الحـوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المـشاركين في موسم الحج في المملكة العربية السعودية. حيث أظهرت الدراسة إلى عدة نتائج كان مـن أهمها: لا توجد معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط، وأن الـضباط يفـضلون الحـوافز المادية التي تتمثل في المكافآت على الحوافز المعنوية، وأن هنالـك أثـر للحـوافز الماديـة والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوافز الماديـة من حيث سرعة إعطائها وعدالة توزيعها.

كما بينت دراسة (المطيري، 2005) اثر مهارة القائد الإداري فـي اسـتخدام الحـوافز، وأثرها في رفع مستوى أداء العاملين. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن استخدام مهارة التحفيز جاءت بدرجة متوسطة، ووجود معايير قوية يستخدمها القادة الإداريين في تقييم أداء العاملين، وأن هنالك أثر قوي للحوافز في رفع الأداء الوظيفي وقد اتفقـت مـع دراسـة (القحطاني، 2003) فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء منسوبي وزارة المعارف والكشف عن مدى كفايتها في الواقع الوظيفي ومدى تأثيرها وأهميتهـا بالمقارنة بين القياديين وغير القياديين. وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز الحوافز المعنوية المؤثرة على الموظفين تتمثل في إحساس الموظف بالمواطنة والشعور بالمسؤولية تجـاه عملـه، وأن الموظفين المتميزين لا يحظون بمكافآت مادية على أعمالهم وأن الموظفين القياديين يفـضلون الحوافز المعنوية على الحوافز المادية، في حين أن الموظفين الغير قياديين يفـضلون الحـوافز المادية. ولقد اتفق ذلك مع دراسة(العائدي، 2001) والتي تناولت الحديث عن تأثير الحـوافز على مستوى الأداء، وتحديد العوامل التي تؤثر على اندفاع العاملين نحو العمل.

اما دراسة سيرجينت وهانوم (Sargent & Hannum, 2003) فهدفت الدراسـة الـى الكشف عن أثر الحوافز في الرضا والاداء الوظيفي عند معلمي المدارس الابتدائية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز تساعد في رضا وأداء المعلم المؤهل الوظيفي وبقائـة فـي مجـال التدريس في المناطق الريفية الفقيرة خاصة بعد انفتاح أسواق العمالة بشكل عام وهذه الحوافز هي: الحصول على ظروف عمل أفضل، أو أكثر وفرت من الموارد الاقتصادية لدعم التعلـيم والمعلمين والطلاب والرعاية. كما أظهرت الدراسة أن دفع رواتـب المعلمـين فـي الوقـت المناسب لا ترتبط ارتباطا قوياً في زيادة المعلمين الارتياح مع مكتب التعليم المحلية. أوصـت

الدراسة على ضرورة زيادة الاهتمام في الجوانب الاجتماعية للقرية لما لها من اثر كبير في التأثير على رضا المعلم الوظيفي.

4. القيادة الإدارية

الشديفات (2001) والتي اجريت على الموظف الحكومي في محافظة اربد" إذ ركزت هذه الدراسه على تقييم أثر برنامج الادارة الاساسية على التدرج الوظيفي وآداء الموظف الحكومي في محافظة اربد, وهذا يتفق مع دراسة بولن (Bolin, 2008) التي هدفت إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في شعور المعلمين في الرضا الوظيفي وبيان أثرها على الادوار الوظيفية للمعلم ومن بين هذه العوامل التفاعل بين المعلم والقيادة الادارية. وأظهرت نتائج الدراسة العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي الذي يؤثر على الاداء الوظيفي للمعلم وهي القيادة والضغوطات والمتغيرات الشخصية. في حين اشار فيمنغ وجيلنغ(Fuming& Jiliang, 2007) في دراسته الى الرضا الوظيفي عند معلمي المدارس الابتدائية والثانوية والاستراتيجيات التي تعمل على رفع الاداء الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن الكشف عن الرضا والاداء الوظيفي يساعد على اكتساب فهم أعمق لعقلية المعلمين، مثل الحماس للتعليم والعمل بحماس، مما يؤثر على نوعية التدريس والتعليم. كما وأظهرت الدراسة بعض استراتيجيات المتبعة من الادارة للعمل على زيادة الرضا الوظيفي للمعلمين منها: زيادة الرواتب والحوافز, وتحسين ظروف العمل والتقليل من قلق الاختبار ومن عدد الطلبة للصف الواحد وتحسين ظروف التعليم والترقيات, وتوفير فرص للتنمية المهنية.

ما يمكن ملاحظته على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ودراسة حيثياتها وما اشتملت عليه من مضامين خرج الباحث بملاحظات عدة تمثلت فيما يلي:

1. تنوع تلك الدراسات في الاهداف التي قصد الباحثون تحقيقها وبالتالي تنوع تناولهم للموضوع. فنجد أن دراسة البلوي تناولت الجانب المعنوي لبيئة العمل الداخلية وفي المقابل هدفت دراسة سيرجينت وهانوم (Sargent & Hannum, 2003) فأوصت على ضرورة زيادة الاهتمام في الجوانب الاجتماعية للقرية لما لها من اثر كبير في التأثير على رضا المعلم الوظيفي, بينما عرض البلوي أثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين. بينما عرضت دراسة الشديفات أثر التدريب وتقييم العمال على الاداء الوظيفي.

2. اختلاف مجتمع الدراسة فجزء منها كان على المجتمع الغربي والاخر على المجتمع العربي، وايضا تنوع دراسات المجتمع العربي فدراسة المعايطة والطراونة والشديفات غطت المجتمع الاردني بينما دراسة اليوبي، والبلوي، والقحطاني، والمطيري فكانت على المجتمع السعودي.

3. تنوع الأدوات البحثية التي قام بها الباحثون بإعدادها وبنائها، فقد تنوعت هذه الأدوات ما بين (الاستبانة، والمقابلات، ومقاييس تقييم الأداء) وتتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في الاعتماد على أسلوب الاستبانة.

4. تنوع المتغيرات المستخدمة (كالخبرة، والمستوى الوظيفي .....) وتنفرد الدراسة الحالية بانها قاست جميع المتغيرات وجميع العوامل وهذا ما لم يسبق لاي دراسة ان قامت به.

5. اختلاف الدراسات السابقة في نوعية العوامل المؤثرة بالاداء المتناولة بالدراسة، فهناك دراسات أثرت الصحة النفسية والاستقلالية في اداء المهمات، وتوجيه العمل والوضوح في المهمات والتجديد، والراحة البدنية وبين نمط الاتصالات الالكترونية وعلاقتة بالاداء الوظيفي والعلاقات الاجتماعية.

6. تتفق الدراسات السابقة في تأكيدها على أهمية العوامل وعلاقتة بالاداء الوظيفي لدى العاملين في مختلف المؤسسات.

وبعد عرض نقاط الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية يرى الباحث أن الدراسة الحالية تنفرد عن الدراسات السابقة بما يلي:

بعد استعراض الدراسات السابقة وأهم ما توصلت له من نتائج وتوصيات، تناول الباحث العوامل المؤثرة في أداء العاملين في إمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها في المملكة العربية السعودية، فكما أوضحت الدراسات السابقة بأن العوامل المؤثرة في أداء العاملين تنحصر في العوامل الشخصية وتقاس الدراسات على المؤسسات الحكومية بشكل أكبر، لذلك جاءت هذه الدراسة متممة لما سبقها ومؤسسة لما سيأتي بعدها من دراسات، حيث يرى الباحث أن النجاح في وضع نتائج وتوصيات دقيقة ومستندة إلى أسس علمية زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص على حد سواء.

وسوف تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي، مختلفة بذلك عما سبقها من دراسات تناولت جوانب وصفية في بعض الحالات، أو جوانب تحليلية في أحوال أخرى، ولقد جاءت هذه

الدراسة مطبقة على البيئة السعودية وهو ما لم يتعرض له الباحثون السابقون من دراسة وتحليل للسوق المحلي السعودي.

كما تتحدث هذه الدراسة بشكل خاص عن كافة جوانب العوامل المؤثرة في أداء العاملين من عوامل داخلية أو خارجية على حد سواء، وهو ما تعرضت له دراسات سابقة بقدر قليل، وما أغفلته الكثير من الدراسات السابقة الأخرى.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

المقدمة

مفهوم الأداء الوظيفي

اهداف الاداء الوظيفي

اهمية الاداء الوظيفي

عناصر الاداء الوظيفي

مظاهر ضعف الأداء الوظيفي

أسباب ضعف الأداء الوظيفي

معايير الأداء الوظيفي

تقييم الأداء الوظيفي الفعلي

مصادر تقييم الأداء الوظيفي

طرق ووسائل تقييم الأداء

معوقات قياس الأداء الوظيفي

أساسيات لتحسين الأداء الوظيفي

خطوات عملية لتحسين الأداء الوظيفي

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

المقدمة

يتضمن الاطار النظري توضيح للعناصر التي تعد من المتغيرات الاساسية للدراسة وهي: الأداء الوظيفي، والعوامل المؤثرة بالأداء الوظيفي، بالإضافة إلى بيئة العمل، والاتصال الوظيفي، ونظام الحوافز، والتدريب، والقيادة الادارية، والعوامل الديمغرافية.

أن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولاً بالاجتهاد والمثابرة ومدى المهارة التي يملكها كل موظف وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها، ولا بد أن يضع في الاعتبار أنه لا توجد الكفاءة المهارية عند كل موظف لكن يوجد التباين، كما أن القدرات التي يمتلكها الموظف لا بد أن يستغلها بقدر كاف ولا ينظر لجملة الصعوبات والاحباطات التي تكون ناتجة في عمله بل لا بد أن يتجاوز كل العراقيل التي يصادفها في العمل. فإذا كان هناك ثمة نظرية للأداء في العمل فلا بد أن يعمل بها، بل يحاول المستحيل من أجل أن يستثمر الفرص السانحة له فيعمل ويتفاعل مع كل نتاج يكون في صالح العمل. فمن الطبيعي أن نحاول أن نتمرس في أعمال عدة تحقق لك الإبداع(الجماز،2007، 7).

إن الأداء الوظيفي للموظف يمكن أن يصل إلى مرحلة يبدع فيها الموظف وهذا لا يكون إلا بالعطاء, وذلك لأن مرحلة الإبداع لا تأتي من فراغ بل تأتي بالعمل الجاد الذي يؤديه الموظف في زيادة الإنتاجية، وذلك يعود إلى طبيعة الإبداع التي لا تأتي إلا بالتفاني ومحاسبة الذات وبالتفكير السليم. وعلى الموظف أن لا يعول كثيراً على مهارات بسيطة بل يسعى لتطوير نفسه؛ لأن عملية التطوير مهمة بالنسبة للموظف في اكتساب أساليب جديدة يبنى بها القاعدة المتمثلة في الأداء, وهذا لا يكون إلا بدراسة الجدوى المهارية واستقراء عملي نحو التطوير المهاري, وهذا سوف يؤدي إلى البحث عن آلية جديدة يحاول فيها الموظف بناء مهمات قد تؤدي إلى الإنتاج وهذا لا يكون إلا بتقدير إمكانية الموظف ووضعه في المكان المناسب(الغمري،2،1999).

إن الأداء الوظيفي لأي موظف يمر في حالات عديدة منها انضباط الموظف والالتزام بساعات العمل, وهذا يؤدي لاستثمار كل ساعة في خدمة العمل وهذا لا يكون إلا إذا أدرك جميع الواجبات التي بلا شك سيكون لها نتيجة فاعلة في عملية تطوير الآلية في العمل, ويؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظف وكسبه مهارة وكفاءة وقدرة وبالتالي إبداعه في تطوير الأداء الوظيفي ككل.

مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي "هو قيام الموظف بالمهام الموكلة إليه ضمن مسؤولياته وفقاً لقدراته وتأهيله لأداء هذه المهام على الوجه الأكمل الذي يحقق اهداف المنظمة(مخامرة، 2000،301).

والأداء الوظيفي هو الاشارة الى افعال وسلوكيات الفرد ومساهماته في تحقيق اهداف المنظمة وهو ما تدفع عليه المنظمة رواتب واجور العمل. ويساعد الفرد على تحقيق اهداف المنظمة ويتحقق بالقدرة والدافعية، والأداء الوظيفي يشمل:

أ- كفاءة اداء المهمة (مستوى النجاح الذي يؤدي به الموظف مهامه).

ب- الاتصالات المكتوبة والشفوية (الكفاءة التي يكتب بها ويتكلم بها الموظف.

ج- تقديم الجهد (الالتزام باكمال مهمات الوظيفة باستخدام جهد اضافي).

د- الانطباع الشخصي (تجنب السلوك السلبي)

ه- مساعدة الزملاء واداء الفريق (مدى ملائمة الموظف مع زملائه).

و- الاشراف والقيادة (التفاعل مع المرؤوسين).

ح- الادارة (مراقبة تقدم الاهداف).

اهداف الاداء الوظيفي:

أن الأداء الوظيفي يشمل زاويتين رئيستين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية (الشايجي، المزروع، 2008):

1- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

2- تفادي المحسوبية.

3- تنمية المنافسة بين الأفراد.

4- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.

5- إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.

6- تسهيل تخطيط القوى العاملة.

7- معرفة الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

8- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الإنتاجية.

9- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم.

10- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلة للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

أهميته الاداء الوظيفي:

يمكن تبيان أهمية ألاداء الوظيفي للعاملين فيما يلي (الجوفي،14،2006):

1- الترقية والنقل.

2- تقييم المشرفين والمديرين.

3- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور.

4- مقياس أو معيار.

5- تقديم المشورة.

6- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع.

7- تحديد الاحتياجات التدريبية.

8- يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها.

9- إن الغرض منه هو توفير التغذية المرتدة لبرامج تخطيط المسار والتعاقب الوظيفي.

10- ترتبط الزيادة السنويّة ارتباطاً وثيقاً بمجموع النقاط التي يتحصل عليها الموظف.

عناصر الاداء الوظيفي:

هناك عدة عناصر للاداء الوظيفي ومنها ما يلي(الشايجي، المزروع ، 2008):

أ- العناصر التنفيذية:

1- القدرة على تحديد متطلبات انجاز العمل وذلك من خلال تحدّد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل، وتنجز العمل في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية.

2- القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني تحدّد خطوات العمل والبرنامج الزمني على نحو يراعي أولوية التنفيذ، تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

3- القدرة على التغلب على صعوبات العمل من خلال تحدّد أبعاد المشكلة التي تعترض سير العمل بدقة، وتعالج مشاكل العمل اليومية والطارئة بشكل سليم وموضوعي.

4- المهارة في تنفيذ العمل بشكل سليم، ووفق ما حدد له من إجراءات.

5- انجاز العمل في الوقت المحدد تنهي الأعمال الموكلة لها وفق ما حدد لها من وقت.

6- القدرة على المراجعة والتدقيق، ومراجعة العمل بشكل نهائي للتأكد من إنجازه وفق التعليمات المحددة، وخلوه من الأخطاء.

ب- العناصر الاكاديمية:

1- المعرفة بنظم العمل وإجراءاته.

2- والمعرفة بأهداف ومهام العمل.

3-المعرفة بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

ج- العناصر التطويرية:

1- المتابعة لما يستجد في مجال العمل.

2- تقديم الأفكار والمقترحات.

3- إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.

4- المشاركة الفعالة في الاجتماعات.

5- تقبل التوجيهات.

د- العناصر الاخلاقية:

1- المحافظة على أوقات الدوام.

2- القدرة على الحوار وعرض الرأي.

3- الاهتمام بالمظهر.

4- تقدير المسؤولية.

5- حسن التصرف.

ه- العناصر الاجتماعية:

1- العلاقة مع الرؤساء.

2- العلاقة مع الزملاء.

3- العلاقة مع المراجعين.

4- والقدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين.

مظاهر ضعف الأداء الوظيفي:

ومن مظاهر ضعف الاداء الوظيفي نورد منها ما يلي(الغمري،4،1999):

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.

– فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.

– تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في أتحاذ القرارات.

–عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

أسباب ضعف الأداء الوظيفي:

ينشأ ضعف الاداء الوظيفي نتيجة عدة عوائق متواجدة ومحيطة في البيئة التي يحصل فيها العمل، وتؤثر على العمل أو الأداء بشكل سلبي أو بشكل يمنع من استخدام الموظف لطاقته القصوى في الإنتاج، وأهمها الاسباب الشخصية للموظف، وعدم احترام قيمة الوقت ومن الاسباب مايلي(الجوفي،14،2006):

– قلة التغذية الراجعة عن الأداء.

– ضعف في التحفيز.

– ضعف في المعرفة والمهارات.

– معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

– ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

معايير الأداء الوظيفي:

تتعدد معايير الأداء الوظيفي لتشمل خمسة أنواع رئيسية هي(عبد الباسط، 1991،301):

1) معايير نوعية: وهي المعايير التي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب، وبهذا يكون التركيز هنا على صحة العرض ودقته، ومثال على ذلك: تحديد نوعية الخدمة المقدمة للمستفيد أو تحديد جودة الانتاج.

2) معايير كمية نوعية: وهي المعايير التي تتعلق بكل من كمية العمل الذي ينبغي أن ينجزه الفرد في فترة معينة محددة، ودقة وصحة العمل في نفس الوقت.

3) معايير التكلفة: وهي المعايير التي تتعلق بتكلفة المواد والأجهزة والالآت وغيرها، ومن امثلتها تحديد تكلفة الوحدة المنتجة.

4) معايير زمنية: وهي المعايير التي تتعلق بالبرنامج الزمني المراد الانتهاء من عمل ما، ومن أمثلتها تحديد موعد التسليم مشروع أو خدمة، أو بضاعة، أو ترميم بناية .... الخ.

5) معايير معنوية: وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة ومن أمثلتها زيادة درجة اخلاص الأفراد العاملين في المنطقة وولائهم لها، ودعم سمعة المنظمة.

من ادوات الاداء المميز:

1- المهارة في اتخاذ القرار.

2- الالمام بنظم العمل واجراءاته.

3- القدرة على تطوير اساليب العمل.

4- المهارة في المتابعة والتوجيه.

5-المحافظة على اوقات الدوام.

6- القدوة الحسنة.

ويمكن القول أنه وبعد أن يتم تحديد المعايير الرقابية للعمل، تأتي مرحلة رئيسية أخرى وهي مرحلة تقييم الأداء الفعلي ونتائجه، وفي هذه المرحلة تتم عملية مقارنة الأداء الفعلي للعاملين بدرجة بعده أو قربه عن المعايير أو المقاييس التي تم تحديدها مسبقاً.

إذن فعملية تقييم الأداء الوظيفي الفعلي عبارة عن مقارنة المخرجات (الأداء الفعلي) بمعايير الأداء (الأداء المتوقع والمحدد مسبقاً)، ولما كان الهدف من مقارنة النتائج المحققة بالمعايير الرقابية هو تقييم الأداء الوظيفي الفعلي، فإن عملية المقارنة هذه تحتاج إلى تحليل البيانات والمعلومات اللازمة عن الأداء، ويتم عادة جمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التحليل هذه عن طريق العديد من الوسائل مثل: التقارير الكتابية والشفوية والملاحظة الشخصية وغيرها.

والغرض الأساسي من هذه الوسائل هو تزويد المعلومات بشكل يمكن الإداري المسؤول من تحديد ما إذا كان الإجراء التصحيحي ضروري أو غير ضروري(ياغي، 1987، 45-46).

تقييم الأداء الوظيفي الفعلي:

لا يمكن الحديث عن الأداء الوظيفي بمعزل عن عملية التقييم، إذ أجمعت العديد من آراء كتاب الأدب الإداري على إستحالة الحديث عن الأداء الوظيفي دون التطرق إلى موضوع التقييم (دراقوس، 2008، 230).

ويمكن القول أن عملية التقييم غاية في الأهمية، ويأتي السبب في أهميتها من حيث كونها الوسيلة التي تدفع إدارات الجهاز الحكومي للعمل بحيوية ونشاط، بسبب أنها تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر، ليتمكنوا من تقييم أدائهم وبالتالي العمل على تقييمه، ومن جهة أخرى فإنها تدفع المرؤوسين لبذل مزيد من الجهد ليظهروا بمظهر

حسن أمام رؤسائهم، وذلك لأن عملية تقييم الأداء تفيدهم من حيث إتاحة الفرصة لهم كي يتعرفوا على نتائج أعمالهم، والاطلاع على أداء رؤسائهم وأحكامهم بشأن تلك النتائج، كذلك فهذه العملية (تقييم الأداء) مفيدة بالنسبة للإدارة للتعرف على آراء المرؤوسين حول إجراءات العمل التي يمكن تطويرها والتي من شأنها أن تؤثر على أدائهم لكي تتخذ الإدارة قراراتها على أسس علمية(Valerie & Andreus,1977, p5).

كذلك يمكن القول أن هذه العملية معقدة بالإضافة إلى كونها مهمة، والسبب في تعقيدها لأن تقييم الأداء الحكومي صعب بسبب طبيعة العمل الذي ينسجم بطابع الانتاجية غير الملموسة (الخدمة) والتي يصعب تقييمها، ولأن معظم الوظائف الحكومية كتابية بالدرجة الأولى، وتعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية، وبالتالي تخضع عملية التقييم للحكم الشخصي للمقيم الذي يصعب وضع معايير(عبد الخالق، 1982 ،5).

وتتبلور عملية التقييم في المنظمة فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول، ويقوم بها متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، وكذلك تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي، ولما كان الناس يلحقون بالمنظمات ليؤدوا وظائف معينة، وكذلك يطمعون في زيادة أجورهم والتقدم والترقي، فإن من الأهمية بمكان أن يتم تقييم أعمالهم من زاويتين(دراقوس ، 228،2008):

الأولى : مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في الإنتاج.

الثانية: مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقي وزيادة الأجور، ولا بد من التذكير هنا بأمر غاية في الأهمية فيما يتعلق بموضوع الأداء، وهذا الأمر هو أنه يكان يكون من المستحيل الحصول على تقييم جيد لأداء الموظف ما لم يكن هناك مراعاة تامة لثلاثة أمور رئيسية هي:

1. ضرورة توفر سجلات للأداء مكتوبة عند كل رئيس مباشرة، بحيث يرصد في هذه السجلات ملاحظات عن الموظف طوال العام، لما لذلك من أثر بالغ الأهمية في توفر درجة عالية من العدالة عند الحكم على كفاءة الموظف.

2. ضرورة توافر معدلات للأداء بحيث ينظر إليها كمعايير يقاس بناءً عليها أداء الموظف، ومن ثم نصدر الحكم على أداءه، لهذا ينبغي أن يتوافر في هذه المعايير شرط إمكانية تحقيقها.

3. الاهتمام قدر الامكان بنموذج التقييم الذي ستتم عملية التقييم بناءً عليه ، وذلك من خلال تضمينه أهم الجوانب التي تفيد في عملية التقييم، وتوخي عدم التكرار بالإضافة إلى توزيع الدرجات حسب الأهمية، وليس بالضرورة أن تكون الدرجات متساوية لكافة عناصر التقييم.

ومهما يكن من أمر، فهناك مجموعة من الأغراض يمكن أن تتحقق جراء عملية التقييم، حيث يمثل تقييم الأداء تغذية راجعة Feed Back بالنسبة للشخص المقيم وذلك لأنه من الصعب أن يحس الناس من نتائج أدائهم دون الاستفادة من التغذية الراجعة، ويمكن إجمال هذه الأغراض فيما يلي (Abu Riyaleh,2007 ,p5) الإدارة بالأهداف M.B.O : فعندما تعمل الإدارة بالأهداف بشكل جيد فإن الجميع داخل المنظمة يشتركون في تحقيق هدف عام كانوا قد اشتركوا أصلاً في تحديده.

- مراجعة سلم الرواتب: حيث يفيد تقييم الأداء في مراجعة سلم الأجور والرواتب داخل المنظمة، ومحاولة إعادة هيكلية الرواتب حسب نتائج التقييم.

- انجاح عمليات التخطيط: فكلما كان هناك تقييم للأداء كانت الرؤية المستقبلية أوضح، وبالتالي كانت المنظمة أقدر على وضع الخطط السليمة.

- الحفاظ على العدالة والمساواة: ينظر إلى تقييم الأداء على أنه الوسيلة الوحيدة التي تكفل درجة عالية من العدالة والنزاهة بين الموظفين، وذلك لأن قرارات الترقية والعلاوة والجزاءات ترتبط بنتائج عملية التقييم بشكل دائم.

- تجنب الاشكاليات التي قد تحصل فيما لو لم يكن هناك تقييم للأداء.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عملية تقييم الأداء لها علاقات بالعديد من وظائف الإدارة الرئيسية في شؤون الأفراد كالاستقطاب والاختيار، وعلاقات العمل، والتدريب والتنمية(المدهون،23،2005):

- فعلى صعيد الاستقطاب : يمكن القول أن هناك علاقة بين نوعية الموظفين الذين يتم استقطابهم من جهة والمعايير التي يتم بناء عليها تقييم ادائهم في المستقبل، وذلك لأن نوعية الموظفين الذين سيتم استقطابهم لا بد وأن تؤثر بطريقة أو بأخرى على هذه المعايير التي تستخدم في تقييم أدائهم، فالموظف ذو المؤهل العالي وذو الخبرة الجيدة لا شك أن تقييم أداءه سيكون بناء على معايير ومعدلات للأداء تختلف عما لو كان من الموظفين ذوي المؤهلات المتدنية أو ذوي الخبرات المحدودة، وذلك لضرورة تناسب المعايير مع مؤهلات وقدرات الموظف المطلوب تقييم أداءه.

ويشير (البدعي،1975 ،51) الى إن عملية تقييم الأداء تفيده من حيث:

- أن تقييم الأداء يبين للفرد مدى نجاحه أو قصوره في عمله الحالي.

- كذلك تحديد إمكانيات النمو والتقدم بالنسبة للفرد الموظف إعتماداً على نتائج تقييم الأداء.

- كذلك إطلاع الفرد على تقييم مستوى أدائه والاستفادة من ذلك في تحديد العناصر التي تحتاج إلى تحسين أو إلى جهد أكثر وذلك بطريقة بناءه وودية.

تطور عملية تقييم الأداء:

قديماً لم تكن تكتب تقارير عن أداء الموظفين بشكل عام، حيث كانت المعرفة الشخصية التي تربط الرئيس بالمرؤوس والانطباعات التي تتكون لدى الرؤساء عن مرؤوسيهم هي الأساس في منح الزيادات أو المكافأت أو الترقية أو حتى ايقاع الجزاءات، لكن مع تطور الأعمال وزيادة درجة صعوبتها وتعقيد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، بحيث لم تعد المعرفة الشخصية قادرة على إعطاء الرئيس إنطباعاً عن أداء مرؤوسيه، عندها ظهرت الحاجة إلى ضرورة كتابة تقارير عن أداء العاملين، وذلك ليتسنى لرؤسائهم إتخاذ القرارات اللازمة بشأن ترفيعهم أو زيادة أجورهم أو توقيع العقوبات عليهم، وكانت التقارير حينها يتم إعدادها بطريقة حرة جداً (دون وجود نموذج معد مسبقاً) فيقوم المشرف بكتابة ما يشاء عن مرؤوسيه على ورقة بيضاء، دون وجود معايير يبني حكمه عليها(المدهون،2005،23).

إذن في الماضي كانت الإدارة تنظر إلى تقييم الأداء كأداة رقابية من شأنها أن تصنف الموظفين إلى مجموعات بغرض الترقية أو النقل أو الفصل من الخدمة، أما في الوقت الحاضر فإننا نلاحظ أن عملية تقييم الأداء ينظر إليها – بالإضافة إلى ما سبق – كأداة أو وسيلة للإتصال والتحفيز وتطوير القوى العاملة في المنظمة ، بالإضافة إلى أنها أداة من أدوات الرقابة على العنصر البشري، نستنتج مما سبق أن النظرة القديمة لعملية التقييم هي نظرة ضعيفة الأفق، من حيث إعتمادها على التقييمات الشخصية غير الموضوعية ، في حين أن النظرة الحديثة نظرة موضوعية تعتمد بالدرجة الأولى على المعايير المعدة مسبقاً بالإضافة إلى تجنب الأمور الشخصية وصولاً إلى الموضوعية، ويمكن تلخيص التغيرات التي طرأت على عملية تقييم الأداء خلال السنوات القليلة الماضية في الجدول التالي: (بدعي، 1975، 55).

جدول **4. التغيرات التي طرأت على عملية تقييم الأداء خلال السنوات الماضية**

البند	الاهتمام والتركيز في الماضي	الاهتمام والتركيز في الوقت الحاضر
الاصطلاح	تقييم الكفاءة	تقييم الموظفين تقييم الأداء
الهدف	لتحديد التأهيل بغرض زيادة الأجور، النقل، الترقية، الفصل من الخدمة.	تقييم الموظفين تقييم الأداء
موضوع التقييم	فئة العمال العاملين بالأجر اليومي	الفنيون، المهنيون، الإداريون
طرق التقييم	المقاييس التدريجية مع التركيز على الدرجات والمقاييس باستعمال المعلومات الاحصائية	الإدارة بالأهداف، المشاركة في وضع الأهداف، التقييم الجماعي، المعدلات الموضوعية.
المقابلات الشخصية التي تتم بعد عملية التقييم	يبلغ المشرف الفرد بنتيجة التقييم دون أخذ وجهة نظره أو الاستماع إلى تعليقه	يقدم المشرف للموظف تحليلاً متكاملاً لنفسه، ويضع أهداف تناسب متطلبات الوظيفة التي يشغلها.

مصادر تقييم الأداء الوظيفي:

هنالك عدة مصادر لتقييم الاداء الوظيفي ومنها ما يلي(الشايجي، المزروع، 2008):

1) ملف الموظف.

2) سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر.

3) تقارير الإنجاز.

4) دفاتر السجلات المنظمة للعمل.

5) دفتر الدوام الرسمي.

6) أي مصادر أخرى تساعد في دقة التقييم.

طرق ووسائل تقييم الأداء:

تتعدد الطرق والوسائل التي تستخدم لتقييم أداء الموظفين، وهنا لا بد من القاء نظرة سريعة على هذه الطرق، والأساليب – كونها اشيعت بحثاً في العديد من كتب شؤون الأفراد – وذلك لمعرفة السبب في التركيز على طريقة دون غيرها ومن هذه الطرق على سبيل المثال ما يلي(هاشم،1989، 206):

1. طريقة الاختبارات (Tests): تقوم هذه الطريقة أساساً على أجزاء اختبارات دورية للعاملين للحكم على درجة كفائتهم في النهوض بأعباء الوظائف الموكلة لهم، وهذه الاختبارات اما أن تكون معرضة (لتحديد درجة المعرفة لدى الشخص) وأما أن تكون اختبارات أداء (لتحديد قدرة الفرد على أداء عمل معين)، وهذه الطريقة قليلة لاستخدام وربما يعود ذلك إلى أنها عاجزة عن كشف بعض القدرات الذاتية المتعلقة بشخصيات الموظفين.

2. طريقة المقارنة الزوجية (Paired Comparison): تقوم هذه الطريقة على فلسفة أساسية مفادها أن تتم مقارنة أداء كل موظف مع أداء باقي الموظفين ممن هم في نفس المستوى، ويحملون نفس المؤهل، ويؤدون نفس الواجبات والمهام، ثم يتم رصد عدد المرات التي تميز فيها هذا الموظف عن غيره، وبناء على ذلك يكون ترتيبه في المجموعة التي أجريت عليها المقارنة، ولكن يؤخذ على هذه الطريقة أنها تستغرق وقتاً وجهداً كبيرين خاصة إذا كان عدد الموظفين كبيراً نسبياً.

3. طريقة الإدارة بالأهداف (M.B.O) : تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة نسبياً وتقوم أساساً على ضرورة إشراك الرئيس مع المرؤوسين في عملية التقييم وعدم إنفراد الرئيس وحده بعملية التقييم، ولكن هذه الطريقة تصلح فقط لتقييم الأهداف القابلة للقياس (الكمية)، ولما كانت الخدمة المدنية تعني بتقديم خدمات يصعب قياسها من هنا يتعذر تطبيقها في العديد من نظم الخدمة المدنية، ولكنها قد تصلح لأنواع معينة من الوظائف وخاصة الوظائف على مستوى إداري عالٍ أو متوسط.

4. تقارير الأداء (Performance Reports): هذه من الطرق الأكثر شيوعاً في التطبيق العملي، حيث يتم تحديد معايير مسبقاً شاملة على بعض السمات الشخصية كالمواظبة والحماس والتعاون ... الخ وذلك وفق نماذج خاصة، وهنا يقوم المشرف بكتابة التقرير عن الموظف بحيث يعطي صورة صادقة عن أداءه. ولكن حتى هذه الطريقة وبالرغم من تطبيقها في العديد من الدول الا أنه يؤخذ عليها استعراضها لوقت طويل وبالذات إذا كان عدد الموظفين كبيراً.

5. طريقة الميزان أو الدرجات: هذه الطريقة غاية في البساطة، حيث تفيد من اقدم الطرق وأكثرها شيوعاً ، وتقوم هذه الطريقة على أساس أن هناك نموذجاً يحتوي على مجموعة عناصر وخصائص يريد المشرف أن يحكم على أداء مرؤوسيه من خلالها، بحيث تبدأ كل من هذه الصفات من صفر إلى (15) مثلاً كنهاية كبرى، ثم يقوم المشرف بالتأشير عند الدرجة التي يعتقد أنها متلائمة مع أداء الموظف كما يلي:

جدول (5). درجات المقياس

العنصر	صفر	5	10	15
الاهتمام بالمظهر	لا يبالي	متوسط	جيد	ممتاز
تقبل التوجيه والارشاد	لا يهتم أبداً	متوسط	جيد	ممتاز
العلاقة مع الزملاء	لا يحب التعاون	متوسط	جيد	ممتاز
مستوى الانتاجية	قليل جداً	متوسط	جيد	ممتاز
القدرة على المبادئة	يتلقى الأوامر فقط	متوسط	جيد	ممتاز

وهكذا نلاحظ أن طرق التقييم كثيرة ومتعددة وما تم ذكره كان على سبيل المثال وليست الحصر، أما عن إمكانية تطبيق أيا من هذه الطرق فيمكن القول أن لكل منها محاسنه وعيوبه ما يميزها عن غيرها ولكن بشكل عام يمكن القول أن متطلبات تطبيق طرق التقييم المشار إليها تكمن في ضرورة إيجاد وصف وظيفي يحدد واجبات ومسؤوليات ومهام كل وظيفة، والشروط الواجب توافرها فيمن سيشغلها، والمؤهلات العلمية، عندها فقط يستطيع اختيار أفضل الطرق وأنسبها، والا ستظل كل التطبيقات عبارة عن محاولات لم تنته.

معوقات قياس الأداء الوظيفي:

تواجه عملية قياس الأداء الوظيفي مجموعة من المعوقات والصعاب التي تحول دون إدائها على الوجه الأكمل، ولكن وبالرغم من ذلك فإن عملية قياس الأداء الجيد لا بد وأن تستمر حتى برغم وجود عقبات، وذلك لتتمكن المنظمة من الاستمرار والبقاء، وقد ذكر أحد الكتاب بعضاً من هذه المعوقات وكان قد أجملها فيما يلي(اللوزي، 2002، 219):

1. يجب الابتعاد عن التحيز عند القيام بقياس الأداء.
2. الابتعاد عن المزاجية في عمليات القياس.
3. الاعتماد على الموضوعية قدر الإمكان.
4. عدم وضوح الأهداف عند القيام بهذه العملية.
5. صعوبة تطوير معايير لقياس بعض الأعمال وخاصة النوعية منها.
6. أخطاء الهالة، وهنا لا بد من الإبتعاد عن استخدام عامل راحة من عوامل التقييم أو صفة غالية من صفات الموظف المراد تقييمه.

أساسيات لتحسين الأداء الوظيفي:

إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفرد، فرق العمل تتبع الخطوات الأساسية التالية(الشايجي،المزروع، 2008):

1. حدد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
2. طور خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدها.
3. أعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
4. ألتحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.
5. قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.
6. يجب أن تعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.
7. الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.
8. حاول أن يكون لديك دائماً خططاً لتطوير والتحسين المستمر للأداء.

ان دور المدير في عملية تطوير وتحسين الأداء الوظيفي تكمن في الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء ومتابعتها، ويمكن تلخيص دوره بالخطوات التالية(سالم،56،2003):

1. تحديد المشكلة وتحليل الموقف.
2. طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم.
3. وضع وتحديد الأهداف.
4. تحديد المدخلات اللازمة.

5. التطبيق والتعزيز (زيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلبي).
6. المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.

دور المدير مهم جداً في إدراك أهمية تحسين الأداء وإزالة العوائق وتعزيز النواحي الإيجابية.

من عوامل تحسين بالاداء الوظيفي:

أ- فرق العمل وتحسين الأداء

فرق العمل: إحدى الطرق الفعالة لتحسين الأداء وهي مجموعة صغيرة تضم عدداً من الأفراد تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم أداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسئولون عن أدائهم. عادة ما يتراوح عددهم من 5 – 10، وهذه الفرق تفيد في: تبادل الخبرات والمهارات اللازمة، جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة، فتح آفاق كبيرة على حل المشكلات، وتوفير الوقت. ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل بحيث يكون متجانساً لأنه إذا كان غير متجانس وغير متكافئ فإن النتائج ستكون سلبية(يوسف،4،1991).

ب- الرضي الوظيفي وتحسين الأداء:

الرضي الوظيفي يعنى أن توفر المؤسسة المتطلبات الأساسية اللازمة لأداء العمل، وكل الوسائل اللازمة المادية والمعنوية لأداء الأعمال. يوجد عدد من الدراسات يربط بين الرضي الوظيفي وبين الأداء الجيد، وفي نفس الوقت يوجد دراسات أخرى تبين أن الرضي الوظيفي لا يؤدي إلى الأداء الجيد بسبب تدخل العديد من العوامل. وباختلاف الآراء والتفسيرات يبقى أن المؤسسة لا شك عليها مسؤولية تجاه موظفيها بالقدر المعقول المطلوب لتوفير الأجواء المناسبة للعمل مادياً ومعنوياً، ثم بعد ذلك تكون مسؤولية الأداء على الموظف(اليوبي،3،2003).

ج- تعديل السلوك وتحسين الأداء:

تعديل السلوك هو إحدى الوسائل لتحسين الأداء لأننا من خلاله نحاول إزالة وتقليص السلوك السلبي وزيادة السلوك الإيجابي. ونبدأ بالوسائل الإيجابية وقد ينتهي بنا المطاف إلى الوسائل العقابية، وذلك مرهون بحسب استجابة الموظف والظروف المحيطة، ويمكن إلزام الموظف بكتابة تقرير يومي عن عمله، لأنه سيدرك إن لم يعمل بهذا اليوم سوف لن يجد ما يكتبه، وهذا لا يعني أن يكون العمل منجزا ومنتهياً فقد يستهلك العمل عدة أيام(يوسف،4،1991).

خطوات عملية لتحسين الأداء الوظيفي:

هنالك عدة خطوات لتحسيت الاداء الوظيفي وهي كما يلي(سالم،56،2003):

الخطوة الأولى: تحليل الأداء، ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

– الوضع المرغوب: ويصف الإمكانات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

– الوضع الحالي/الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانات والقدرات كما هي موجودة فعلياً. وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً. لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء.

الفصل الثالث

الإطار النظري للدراسة

المقدمة

بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي

الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي

الحوافز وأثره على الأداء الوظيفي

التدريب وأثره على الأداء الوظيفي

القيادة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي

العوامل الديمغرافية وأثرها على الأداء

الفصل الثالث

العوامل المؤثرة بالأداء الوظيفي

المقدمة

بعد الاطلاع على المؤلفات والدراسات التي تخص العوامل المؤثرة بالأداء الوظيفي حاول الباحث أن يحصر كل العوامل التي قد تؤثر على الأداء الوظيفي بحيث راعى أن يشمل جميع الجوانب، وفيما يلي العوامل التي حصرها الباحث.

أولا: بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي:

يمكن القول أن أية منظمة لا يمكن أن تعيش منعزلة عن البيئة المحيطة، فهي تعيش إذن ضمن بيئة توفر وتتأثر بها، كما يمكن القول أن البيئة الراعية والحاضنة للمنظمة سيكون لها بالغ الأثر في بلوغ المنظمة غاياتها، ونماء واستمرار وتدفق مخرجاتها بما ينعكس أثره على سلوك وأداء وإدارة ومهارة العاملين.

فالإطار الواسع والمحيط الشامل لأي عملية تنموية تكمن في نوعية التوجيهات والسياسات العامة للدولة، وخطط التنمية والتطوير التي تبناها مؤسسات الدولة المختلفة، فكما ارتفع سقف الاهتمام بالعنصر البيئي من قبل صناع القرار والمسؤولين في المؤسسات كلما كان المردود أكبر والفائدة أعظم وأشمل(المعايطة،2،2006).

وفي ضوء ذلك، فإنه من الضروري على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل البيئية المحيطة بها إذا أرادت أن تبقى وتستمر في مضمار السباق، وبناءاً عليه، فإنه من الصعوبة بمكان أن تتمكن إدارة المنظمة منفردة من تحقيق المردود العائد المنشود، إذ لا

تستطيع إدارة أي منظمة أن تعمل بشكل مغاير لعوامل بيئتها التي تعيش فيها بأي حال من الأحوال، بل هي جزء من منظومة متكاملة ممتدة الأذرع والأطراف.

من هنا يمكن القول أنه عندما يطرأ تعديل أو تغيير على البيئة التي تعيش بها المنظمة، فإن ذلك لا بد أن يتبعه تعديل وتغيير موازي في نفس الاتجاه وإلا حدث ما يسمى بالصدام التنظيمي بين المنظمة من جهة والبيئة المحيطة من جهة أخرى، وقد يتطور هذا الصدام ليصل إلى ما يسمى بالصدام التنظيمي(Org.Conflict) وفي هذا المجال لا بد من إشارة إلى أن سرعة تحرك وديناميكية المكونات البيئية المحيطة بالمنظمة قد أثرت على درجة تحرك دواميه علاقات العاملين التنظيمية وجعلتها في تقلص مستمر وهذا ولا شك يؤثر سلبا على فلسفة الانتماء والولاء داخل وخارج المنظمة(عبد الحليم،1،2005).

تأثير البيئة المحيطة على المنظمة:

من خلال المقدمة السابقة، يتضح لنا تأثير البيئة بأبعادها المختلفة وبطبيعتها السريعة التبديل والتغيير وذلك يكون من خلال مجموعة من العوامل التالية(Figge Hahn Schaltegger&Wagner, 2001):

1. إن سرعة التغيير تقلل بالتأكيد من الوقت المتاح لعملية التخطيط وتحديد البدائل المتاحة، كما أنه بالضرورة الاعتماد على نظم معلومات أفضل، ومجموعة من ذوي الكفاءة والخبرة المتميزة، وإضافة إلى الحاجة إلى تفويض بعض الصلاحيات إلى المستويات الأقل لملاحة التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية.

2. إن التغيير المتسارع في البيئة المحيطة قد أضعف من الروابط التنظيمية، كما أنه يزيد من الأعباء على الأفراد كي يتمكنوا من تلبية مطالب التكييف مع المتغيرات التنظيمية السريعة والمتلاحقة ويضيف أدواراً جديدة لإدارة المنظمة بما يدعم النضج الوظيفي والنفسي للعاملين.

3. الضغط المستمر من قبل المتعاملين مع المنظمة لإيجاد حلول سريعة ونجاحات مرئية في الوقت الذي تتطلب فيه هذه الرغبات عناية تستغرق وقتاً أطول من قبل القائمين على إدارة المنظمة، ولعل ذلك يفسر سبب نجاح المداخل الإدارية الحديثة والتي تقوم جميعها على سرعة الاستجابة، والمسؤولية الفردية، ومقياس الأداء، والمواطنة.

4. غالباً ما تواجه عملية التغيير أو إعادة التنظيم والتعديل في البيئة التنظيمية الكثير من حالات المقاومة والشد والجذب بين القائمين على التغيير، وربما يكون ذلك أحد مداخل

الصراع الذي إن لم تحسن المنظمة إدارته قد يؤدي بحياة المنظمة وتدخل فيما يسمى بـالموت التنظيمي (Org. Death).

5. وأخيراً... فإن التحديات والرغبات المتلاحقة من أجل الحصول على الموارد والطاقات البشرية المتميزة والمتعددة الاهتمامات بما يتناسب مع التغيير السريع في العمل وأساليبه المختلفة، نقول أن مثل هذه التحديات قد تتزامن وتتضاعف مما يخلق حالة من التحدي أمام المنظمة.

ومما سبق، نخلص إلى القول أن البيئة المحيطة بالمنظمة لا بد وأن تؤثر وتتأثر بما يدور في المنظمة لا سيما إذا ما نظرنا إلى المنظمة على أنها تعيش كجزء من هذه البيئة ولا تستطيع أن تعيش معزولة، وبهذا تتضح لنا العلاقة بين البيئة بكل أبعادها من جهة والمنظمة والعاملين فيها من جهة أخرى.

الثقافة التنظيمية: (Culture)

الثقافة بشكل عام هي عبارة عن نموذج من المعتقدات والاتجاهات والقيم داخل البيئة بشكل عام وداخل المنظمة بشكل خاص، فعلى مستوى البيئة يطلق عليها الثقافة التنظيمية، وداخل المنظمة يطلق عليها البيئة التنظيمية.

كما وأن مكونات الثقافة (من قيم، اتجاهات، معتقدات،.... الخ) قد تكون غير واضحة المعالم، ولكنها في غياب شكل التعليمات المباشرة تحدد الطريقة التي يتصرف بها الأفراد والطريقة التي يتفاعلون بها،كما أنها تؤثر بشكل كبير في الأساليب التي يتم بها إنجاز الأعمال. ويمكن أن تأخذ الثقافة عدة صور منها(Ford, 2000):

– القيم(Value): وهي عبارة عن الاعتقاد بما هو أفضل ومفيد للمنظمة، وما هو نوع السلوك المرغوب فيه، كما تشير إلى الجودة ورعاية الفئات المستهدفة والعمل الجماعي والتفوق والابتكار والاهتمام بالأفراد.

–المناخ التنظيمي(Org Climate) كيفية إدراك الأفراد للثقافة المتوفرة لهم في المنظمة، ويمكن قياس إدراكهم بقياس اتجاهاتهم.

– القواعد (Rules): ويقصد بها قواعد السلوك الشفوية التي تشير إلى مظاهر السلوك، مثل الأسلوب الذي يتبعه المدراء في معاملة الأفراد وأخلاقيات العمل كالعمل بجدية، ومدى أهمية ارتباط ذلك بالمكانة.

– أسلوب الإدارة: أي الأسلوب الذي يمارس به المدراء للسلطة الممنوحة لهم، إذ قد يكون المديرون مستبدون أو ديمقراطيون أو متساهلون، مراعيين لحقوق الغير أو عديمي الشعور،ودودين أو فاترين، مضطربين أو مسترخين.

أهمية الثقافة ودورها في أداء العاملين:

تلعب الثقافة دوراً بالغ الأثر في التأثير على قيم الأفراد ومعتقداتهم الثابتة ويتجسد دور التفافة هنا من خلال فائدتها للمؤسسة بأنها تعمل على خلق بيئة مناسبة تساعد على تطوير الأداء للعاملين، كما يمكن أن تلعب دوراً سلبياً يتمثل في أنها قد تضر المؤسسة بوضع المعوقات التي تفوق تحقيق استراتيجيات المنظمة وتسبب مقاومة التغيير وعدم الالتزام.

وبشكل أكثر تحديداً يمكن القول أن إدارة الثقافة لا تخرج عن كونها تطوير أو تدعيم لثقافة المنظمة بحيث تصبح ثقافة ملائمة وفعالة. وهي الإدارة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. ويمكن القول أن الثقافة الأصلية للمنظمة لها تأثير كبير على سلوك المنظمة، وبالتالي على مستوى الأداء وإذا توفرت الثقافة الفعالة، فلا بد من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد التغيير الثقافي المطلوب، وتطوير وتنفيذ الخطط المطلوبة له (Hockerrs, 1999).

مما سبق نلاحظ بما لا يدع مجالا للشك أن ثقافة المنظمة تلعب دوراً غاية في الأهمية في التأثير على أداء المنظمة بشكل عام، وعلى الأداء الفردي للعاملين بشكل خاص. من هنا كان لا بد من برامج تعمل على تقوية الثقافة وتدعيمها وذلك من خلال تحديد ما هو مفيد وفعال للثقافة العامة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال(Afuah, 1998, p 103):

1. ضمان تنفيذ قيم المؤسسة، وذلك من خلال إعادة تأكيد القيم الحالية للمنظمة عن طريق المناقشات والاتصالات.

2. استخدام القيم الأصلية التي حددتها المؤسسة لنفسها(أي مجموعة القيم الخاصة بالمؤسسة) في مراجعة أداء الأفراد والجماعات لتشجيعهم على تدعيم هذه القيم.

3. التأكيد على أن إجراءات الاستقرار تشمل القيم الأصلية للمنظمة وعلى أن العاملين يستطيعون تحقيقها.

4. واخيراً... تشجيع التدريب على الاستقرار بتوفير البرامج التدريبية الإضافية والتي تعتبر جزءاً من البرنامج الدائم للتدريب.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أنه في حال عدم انسجام الثقافة العامة (البيئة) مع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، فلا بد أن يتم العمل على تغيير هذه الثقافة لتقويتها وجعلها قادرة

على الانسجام مع ما تؤمن به المنظمة من مبادئ وقيم. وتتم عملية التغيير هذه ضمن ثلاثة محاور أساسية(عبد الحليم، 2005، 1-34):

1. الرؤية والالتزام: إذ لابد من تحديد الإدارة العليا للمنظمة لرؤيتها النوعية للثقافة التي تريد تحقيقها، كما يجب أن توضح التزامها بأن تعمل من خلال الرؤية التي تحددها.

2. الاتصال: إذ يجب أن يتفهم العاملون المبادئ الأساسية للتغيرات الثقافية والعمل من خلالها، وما تعنيه هذه المبادئ بالنسبة لهم ومدى استفادتهم منها.

3. عمليات ونظم التدعيم: أي التعليم والتدريب وإدارة الأداء ونظم المكافآت.

وأخيراً... وبعد أن تتم عملية تحديد الاحتياج الثقافي وأولوياته (حتى تتواءم مع ما تؤمن به المنظمة من قيم ومعتقدات)، فإن الخطوة المنطقية التالية هي ضرورة تحديد وسائل التغيير وكيفية استخدامها، وهذه الوسائل تشمل:

1. الأداء(Performance): الخطط المتعلقة بمكافأة الأداء أو الكفاءة، وعمليات إدارة الأداء، والمشاركة في المكاسب، وتدريب القيادات وتنمية المهارات.

2. الالتزام(Commitment): الاتصال وبرامج العمل وتوزيع الأدوار وتوفير مناخ من التعاون والثقة.

3. خدمة العميل(Customer Service) :ويقصد بها برامج خدمة العميل.

4. العمل الجماعي(Team work): بناء مجموعات العمل، وإدارة الأداء الجماعي، ومكافأة الجماعات.

5. القيم (Values): اكتساب القدرة على الفهم والقبول، والالتزام بالمشاركة في تحديد القيم وعمليات إدارة الأداء والنتيجة الذاتية للأفراد.

ومن الجدير ذكره في هذا السياق القول بأن دور بيئة العمل يمتد ليشمل خلق القيادات الإدارية الناجحة والقادرة على تسيير المنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها، وفي دراسة بعنوان "دور بيئة العمل في خلق القيادة الإدارية- دراسة مقارنة بين مصر واليابان" (الأيوبي، 2003، 18-27) للباحثة نادية عبد الحليم المحافرة في كلية التجارة- جامعة الأزهر، بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين بيئة العمل بكل مشتملاً منها المتنوعة ونشأة وتكوين القيادات الإدارية، وبالتالي حصر أنواع القيود والمعوقات التي تحول دون هذا التكوين الثقافي في كثير من منظمات الأعمال المصرية، مقارنة بتجربة اليابان التي نجحت في توفير أطر مرجعية شديدة الأهمية سواء في مجالات نظم العمل وبيئته أو في وسائل تكوين القيادات الإدارية، كما

ألقت هذه الدراسة الضوء على بعض الأساليب المتنوعة في عدد من الدول المتقدمة في مجال الترقية حتى تتعرف على بعض جوانب التجارب الناجحة إدارياً.

وقد انتهت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات هذه أهمها:

- إن التعامل مع عناصر ومكونات بيئة العمل تحتاج إلى مجموعة من السياسات والإجراءات قد يكون بعضها مالي ولكن المؤكد أن معظمها يحتاج إلى تعزيزات مالية.

- إن خلق وصناعة القيادات الإدارية يحتاج بدوره إلى سياسات جادة وإجراءات تنفيذ صارمة لضمان تجاهها في إمداد وحدات الجهاز الإداري للدولة والقطاع الحكومي ككل بقيادات واعية بخصائص المرحلة والسمات المميزة.

- وفيما يتعلق بظروف وبيئة العمل الأخرى (الأجور، الحوافز، ...) قدمت الدراسة توصية على شكل اقتراح بأن يتولى الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة إعداد دراسات شاملة لتنظيم الأجور وعناصر الأجور المتغيرة الأخرى في كل وحدة إدارية لتقديمه بصورة كاملة لمتخذي القرار مع اقتراح الوسائل والسياسات المطلوبة لتحقيق العدالة والتوازن في هذا المجال.

- كما ينبغي إعادة النظر في نظم وأساليب الترقيات الراهنة، والالتزام بمبدأ الجدارة(Merit System) والكفاءة على حساب مبدأ الاقدمية (Seniority).

- وأخيرا.... توصلت هذه الدراسة إلى توفير مناخ الاستقرار الوظيفي مع الالتزام بتطبيق صارم وجاد لمبدأ الثواب والعقاب.

من خلال ما توصلت أليه هذه الدراسة وغيرها، فإننا نلاحظ بشكل جلي وواضح الدور الهام الذي تلعبه بيئة العمل (Job Environment) في خلق القيادات الإدارية وتحسين المناخ التنظيمي بشكل عام.

ويرى الباحث في هذا السياق لتحسين بيئة العمل وانعكاس ذلك كله على أداء العملين في المنظمة، إذ لا يوجد فريق ناجح بدون بيئة عمل تساعد على النجاح،وهما نقترح بعض الممارسات الهامة –من وجهة نظر الباحث– لتحسين بيئة العمل:

1. من الضرورة بمكان البحث عن إيجاد منطقة (شركة) مشابهة مناخه للتماثل معها حسب أسلوب المقارنة المرجعية، وهنا لا بد من مقارنة أسلوب منظمتك بأسلوب هذا المنافس لتتماثل معه ولتصبح أفضل من المنافس.

2. عندما يلتحق موظف ببرنامج تدريب أسأله باختصار شديد عن ثلاثة مفاهيم أو مهارات جديدة تعلمها من دون استرسال وتفاصيل، كذلك أسأله عن أي أسلوب جديد يقوم

بتنفيذه بطريقة جديدة الهدف هو تحويل التعلم إلى \أداء ورغبتك كقائد بمساندتهم في تطوير أدائهم.

3. حدد كقائد نوعاً من التحدي لظاهرة معينة ناقصة في المنظمة أو الإدارة وترغب من العاملين معك قبول هذا التحدي والعمل على تنفيذها مع تحديد الحافز المادي في حالة الوصول إلى عائد مؤثر على الرعية أو الأداء الجيد.

4. البدء في اختيار المقاييس للعدالة في الأداء وتحديد قواعد التميز وتقديم الحوافز المادية لذوي الإنتاجية والأداء العالي.

5. إظهار نتائج أعمال الموظفين أو العاملين بأن إنتاجهم أو خدمتهم لها أهمية للمستخدم أو الزبون بترتيب رحلة عمل مثلاً إلى موقع معين يستخدم منتجات يقومون بصناعتها حتى يروا ثمار عملهم وعلى أثره تدب فيهم روح العمل والولاء بدلاً من الكسل والاسترخاء.

6. مبادرة القائد باختيار موظف معين ومتابعة أداءه وتطويره وتدريبه وتوجيهه والإعلان عن نتائج هذا التطوير حتى يعرف الجميع بأن لهم هذه الفرصة في منظمتهم.

7. إذا قام أحد العاملين بعمل غير مطلوب منه أداءه،وأنه بادر به كنوع من الالتزام والولاء، وجه له رسالة شكر بخط اليد مهما كان خط القائد رديئاً لشكره على مبادرته.

ثانياً: الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي:

يمكن القول أن موضوع الاتصال يؤدي دوراً بالغ الأهمية في العمليات الإدارية ككل، ولم يكن كتاب الأدب الإداري مبالغين عندما نظروا إلى وظيفة الاتصال في التنظيم على أنها بمثابة الشرايين التي تهم العملية الإدارية بالحياة، وللدلالة على أهمية الاتصال في التنظيم لما أن نتخيل منظمة ما تعاني من نظام اتصال عقيم غير قادر على توصيل الأوامر والتعليمات والشكاوي داخل المنظمة، هنا وفي هذه الحالة سنجد أن هذه المنظمة تتخبط ولا يمكن أن تصل إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

وفي هذا الفصل سوف نتطرف إلى موضوع الاتصال من حيث تعريف مفهوم الاتصال ومحاولة تحديد أهم المهارات الواجب توافرها في من يقوم بعملية الاتصال، وبيان ما إذا كانت هذه مكتسبة أي يمكن اكتسابها أم أنها تولد مع الشخص (موارثة)، كذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى آلية عملية الاتصال (كيف تتم) وما هي المراحل الواجب أن تتخللها، ثم الكشف عن أهم المعوقات التي قد تعترض سبيل عملية الاتصال سواء كان منها معوقات بشرية، أو

تنظيمية أو حتى بيئية تسببت البيئة بوجودها واقتراح أنجح السبل لعلاجها لضمان سير العملية الإدارية كما يجب.

وسيقوم الباحث كذلك بإلقاء الضوء على شبكات الاتصال لاختيار هذه الشبكة دون غيرها. وذلك من خلال الإطلاع على أنواع هذه الاتصالات واتجاهاتها. وايضا سيقوم ببيان أثر نظـام الاتصال على الأداء والكشف عن الدور الذي يلعبه الاتصال كأحد العوامل المؤثرة فـي الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال مقارنـة مـا كتب في الأدب الإداري (الجانب النظري) عن موضوع الاتصال ومقارنته بواقع الحال الـذي يعيشه العاملين بإمارة منطقة الباحة (مجتمع الدراسة).

أهمية الاتصال للإدارة والمدير:

تهتم نظريات الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية لـلإدارة، وإنمـا تهـتم أكثـر بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف ينفق وقته، وكيف يـؤدي عملـه، ومـا هـي الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلاً أثناء تأديته عمله.

فنظريات الإدارة الحديثة إذن تهتم مثلا بأن المدير يلعب أدواراً مثل الاتـصال بالجهـات الخارجية، وتمثيل الإدارة رسمياً وتجميع وتحليل المعلومات ونشرها والتحدث باسـمها وحـل المشاكل والتعارض مع الغير وغير ذلك من المهـام والأدوار، وتعتبـر الاتـصالات وسـيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف العمـل، وذلـك باعتبـار أن الاتصالات تساعد في القيام ب(Adler & Rodman 2002, p 207):

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- تعريف المشاكل وسبل علاجها.
- تقييم الأداء وإنتاجية العمل.
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- توجيه العاملين وتنصحهم وإرشادهم.
- التأثير في الآخرين وقيادتهم.
- حفز وتحسين العاملين.

آلية عملية الاتصال وعناصرها:

يمكن القول أن عملية الاتصال تسير وفق آلية معينة في ست خطوات أساسية مقسمة بالتساوي بين المرسل (Sender) والمستقبل(Receiver)، بحيث تعنى الخطوات الثلاث الأولى بالمرسل،في حين تعنى الثلاث خطوات الثانية بالمستقبل،وتعترض الرسالة معناها بسبب هذه المعوقات.

وسوف نناقش ذلك كله من خلال النقاط الثلاث التالية: (Craig, 2005, 130)

1. الية الاتصال: تتم عملية الاتصال كما هي موضحه في الشكل التالي من خلال الخطوات الست التي ذكرناها انفاً وهذه الخطوات هي:

أ- تكوين الفكرة لدى المرسل: وهنا تتم عملية نضوج الفكرة في ذهن المرسل واختمارها بحيث يكون مدركا لكافة أجزاء الرسالة ومقتنعا بكل مفرداتها، ويطلق على هذه الخطوة (Maturity) أي نضوج الفكرة.

ب- الترميز(Encoding) :هنا يقوم المرسل بالعمل على ترميز محتويات الرسالة بشكل يكون مفهوما للمستقبل ويسبق ذلك اتفاق بين المرسل والمستقبل على ماذا تعني هذه الرموز وإلا ضاعت الرسالة وفقدت معناها.

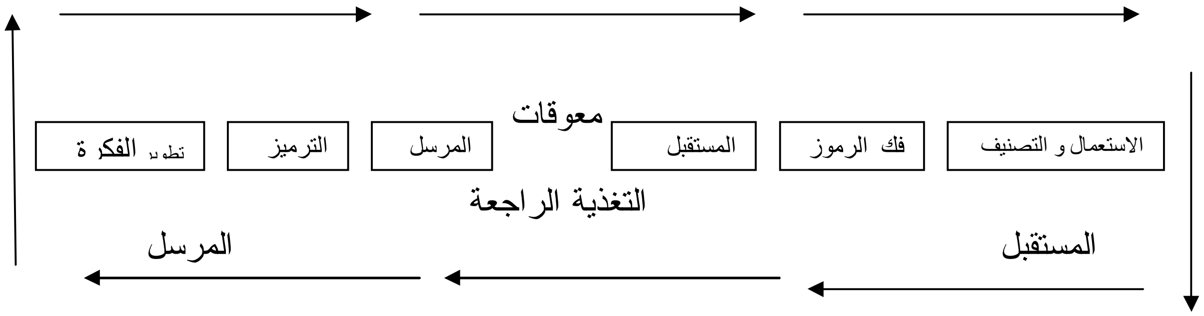
ج- إرسال الرسالة(Send): وهذه الخطوة من مهام المرسل،وفيها يكون عليه ضرورة اختيار وسيلة الاتصال المناسبة Channel والتي يعتقد أنه من خلالها سيتم توصيل الرسالة إلى المستقبل مع ضمان فهمه لمحتوياتها، إذن على المرسل في هذه الخطوة أن يضمن سهولة الوصول، ومناسبة تكلفة الوسيلة التي تم اختيارها وضمان فهم محتويات الرسالة من قبل المستقبل، وتجدد الإشارة هنا إلى أن هذه الخطوات هي من مهام المرسل، بمعنى أن دور المرسل ينتهي بمجرد إرسال الرسالة.

أما الخطوات الثلاثة الأخرى، فهي من واجبات المستقبل، حيث تتمثل هذه الخطوات في:

د- الاستقبال (Receive) أو استلام:هنا يقوم المستقبل بالخطوة الأولى وهي استلام الرسالة التي تشكل الخطوة الرابعة من خطوات آلية عملية الاتصال.

ه- فك الرموز(Decoding): في هذه الخطوة يقوم المستقبل بالعمل على فك الرموز التي كان قد وضعها المرسل في الخطوة الثانية (ب) السابقة، ولا بد هنا من ملاحظة ضرورة أن يكون المستقبل على علم تام بالمعنى الذي تحمله الرموز ليتسنى له فهم الرسالة وتطبيق ما جاء فيها بشكل سليم.

و- الاستعمال(Use): في هذه الخطوة على المستقبل أن يقوم بتطبيق ما جاء في الرسالة وحسب ما الاده المستقبل، وبهذا تكون الرسالة قد وصلت بشكل نهائي للمستقبل. والشكل (2) يوضح الية العمل.



الشكل رقم (2) آلية عملية الاتصال

المصدر (Keith Davis, administrative Behavior at Work, New York, 1997)

وتجدد الإشارة إلى أن عملية الاتصال لا تنتهي بمجرد استلام المستقبل للرسالة واستعمالها، بل لا بد أن يقوم المستقبل بإرسال ما يسمى بالتغذية الراجعة Feed back للمرسل وذلك ليضمن المرسل قد استلم الرسالة أولا،وأنه وأنه قد فهم وأدرك محتواها ثانيا. ويمكن القول أن هذه الخطوة غاية في الأهمية، إذ بدونها يظل الشك موجود لدى المرسل في هل وصلت الرسالة أم لا؟ وكذلك كيف فهم المستقبل مراد المرسل؟.

ولا بد من ملاحظة أن عملية الاتصال هذه تتم ضمن بيئة معينة تؤثر بطريقة ما على محتويات الرسالة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الرسالة وأثناء إرسالها فإن هناك من المعوقات ما تتعرض سبيلها ويمكن أن تشوهها وتحرقها وبالتالي تصل إلى المستقبل بشكل غير ذاك الذي قصده المرسل منها.

معوقات الاتصال: (Barriers)

يلاحظ من الشكل السابق أن عملية الاتصال تتعرض لبعض المعوقات التي قد تقلل من كفاءته، وبالتالي تؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال نفسها ويمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى معوقات خاصة بالمرسل، ومعوقات في الرسالة نفسها، ومعوقات في وسيلة الاتصال، ومعوقات في المستقبل، ومعوقات في بيئة الاتصال، ولا بد من إلقاء مزيدا من الضوء على كل من هذه المعوقات لبيان أثرها على عملية الاتصال برمتها(,Davies,1999, 67-99):

1. **معوقات المرسل:**

تنحصر معوقات المرسل التي يقع فيها المرسل في عدم التبصير بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله، والتي تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود نقلها إلى المستقبل، ومن هذه العوامل الخبرة، والتعلم، الفهم، الإدراك، الشخصية، العمليات الوجدانية، والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي:

أ- إن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها.

ب- اعتماد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.

ج- صفات المرسل تكون غالبا في مصلحته الشخصية وليس لمصلحة العمل.

د- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعومات التي سيرسلها واختلاف إدراك وفهم الآخرين لها.

ه- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.

و- قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية تؤثر في شكل المعلومات.

ز- عمليات الحكم الشخصي والتقدير، والإضافة، الخوف، التغير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.

ح- الاعتقاد بأن المستقبل ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها.

ط -التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.

2. **معوقات في الرسالة:**

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في الرسالة إلى بعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو أثناء ترميزها أو تحويلها إلى كلمات وأرقام وأشكال وحركات وجمل وغيرها. ومن أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها ما يلي:

أ- سوء الإدراك أو فهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.

ب- عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة.

ج - افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعابير الوجه أو حركات الجسد(Body Language) .

3. **معوقات في وسيلة الاتصال:**

تتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المستقبل للرسالة في فشل الاتصال في كثير من الأحيان، وعليه يجب أن يقوم باختيار وسيلة الاتصال المناسبة حتى يزيد من فعالية الاتصال.

ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال:

أ- اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع.

ب- عدم مناسبة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.

ج- عدم مناسبة وسيلة الاتصال مع الأفراد القائمين على الاتصال.

د- عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.

ه - المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة والوسائل الشفوية للاتصال.

4. معوقات في المستقبل:

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها الراسل. وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها الراسل.

5. معوقات بيئة الاتصال:

يجب عدم إغفال البيئة التي يتم فيها عملية الاتصال، إذ لا بد من الإحاطة بالبيئة المحيطة، كما وأن عدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش. وسنعرض بعض عناصر بيئة الاتصال والأخطاء الخاصة بها: (Amabile,1988,p177)

أ- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما غير ملم أو لا يفهم الأهداف المشتركة بينهما.

ب- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الأخر.

ج - أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الأخر على غير وجه، فيكون الاتصال معيباً.

د- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه جراء الاتصال.

هـ - أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب الإدارة أو الآخرين جراء سوء الاتصال.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الاتصال ذات الكفاءة العالية تتميز بعدد من الخصائص بصفة عامة كالسرعة وتقديمها لمعلومات مرتدة وملائمة شكلها لموضوعها،وبقائها في الذهن، وتأثيرها على السلوك، وتكلفتها المنخفضة، فمدى السرعة أو لبطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة.

كما وأن الوسائل الشفهية في الاتصال توفر حصول أطراف الاتـصال علـى معلومـات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، وبعض وسـائل الاتـصال ممكن أن تحفظ في سجلات وملف مثل الخطابات والمذكرات وكذلك التقارير.

شبكات الاتصال: (Communication Networks)

ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقـات المتداخلـة بـين الافـراد وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم ومن أهم هذه الطرق ما يلي (Armstrong, 2001, 13-34):

الاتصال الذي يتم من خلال انتقال الرسائل طبقا لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم، ويمكن أن يكون ذلك من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى أو ما يطلق عليه الاتصال العـامودي (Vertical).

1. الاتصال الذي يتم على شكل حرف Y وذلك حينما يرسل بعـض رؤسـاء الأقـسام رسائل على شكل تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم.

2. الاتصال الذي يتم على شكل حرف X وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسـين مـن أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزه بينهم جميعا.

وتجدد الإشارة هنا إلى أن طريقة الاتصال تتوقف على ظروف التنظيم نفسه، والخصائص المميزة لسلوك أعضائه وذلك يتطلب بالضرورة التفهم للأمور التالية:

أ- أن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تأثر بشكل واضح في وجـه المعلومـات التي تحتويها تلك الرسائل.

ب- تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الأفراد لواجباته.

ج- تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد على وظائفهم.

وبذلك يكمن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دورا هامـا في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم.

كما وأن هناك مجموعة من العوامل التنظيمية تؤثر في عملية الاتصال منها:

1. مركز الفرد في التنظيم الهرمي : لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسـمي لـه صـلة كبيرة بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم. وهنـاك ثلاثـة أبعـاد لعمليـة الاتـصال (Harold, 2005, 199):

أ – تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل.

ب- تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

ج - تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى قد نالت اهتماماً قليلا في الأوساط الإدارية.

وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إل عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.

2. زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته، ويتحقق ذلك بزيادة وعي العاملين من خلال البرامج التدريبية، إذ يرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنظمة.

3. إعادة تنظيم المنظمة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات. ومن أهداف عملية تيسير الاتصالات وتنشيطها وتقصير قنواتها ما يلي:

أ- اختصار الوقت والجهد.

ب- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال.

ج - تضيق نطاق الإشراف(Span of Control) بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي تحتاج إليها العمل.

د - قرب الأدوات التي تتعامل مع بعضها البعض لتسهيل الاتصال.

هـ- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين. وهذه المهارات هي:

1- مهارات التحدث: أي الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.

2- مهارات الكتابية: وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية، الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية.

3 - مهارة الاتصال: ويقصد بها اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.

4- مهارة التفكير: وهي سابقة وملازمة ولاحقة لعملية الاتصال.

5 - زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال.

6- تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة: حيث أنه كلما سادت الاتجاءات الموجبة في النشأة كلما سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجهود ومع العاملين بعضهم بعضا.

أثر الاتصالات على الاداء:

بعد استعراض موضوع الاتصال من حيث مفهوم الاتصال، والإطلاع على الآلية التي يتم بها، والكشف عن أهم المهارات الواجب توافرها في كل من المرسل والمستقبل والشروط الواجب توافرها في وسيلة الاتصال المناسبة حتى تؤدي عملها على الوجه الأكمل، وبعد تحديد أهم المعوقات التي قد تحد من عملية الاتصال وتقلل من فعاليتها والتي قد تؤدي إلى تحريف الرسالة وبالتالي ضياع المعنى المقصود. بعد ذلك كله نتقول: انه لم يعد شك في الدور الذي تلعبه عملية الاتصال في التأثير على أداء العاملين في المنظمة. إذ يمكن النظر إلى عملية الاتصال على أنها الشريان الذي يمد كافة وحدات المنظمة بكل ما هو جديد، وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على تحسين الأداء والارتقاء به إلى الدرجة التي يقترب فيها من تحقيق أهداف المنظمة.

إذن لا يختلف اثنان على الدور الذي تلعبه عملية الاتصال في التأثير على أداء العاملين في الاتجاهين السلبي والايجابي، لذا، تحرص الكثير من الشركات من المنظمات على توفير والإبقاء على وجود نظام اتصال فعال داخلها ليضمن أداء عالي للعاملين فيها، وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم ككل.

ثالثا: الحوافز والأداء الوظيفي

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع الهامة في حياة الأفراد والمجتمعات على حد سواء، حيث لا تخلو مؤسسة أو منظمة - عامة كانت أو خاصة - من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للحوافز يساعد الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس إيجابي على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها (الضحيان،1422هـ ، ص78).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى كما قد يختلف داخل المؤسسة نفسها من وقت لأخر، وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، غير أنها لا تختلف عن كونها حوافز ذات شقين رئيسيين هما:حوافز مادية وأخرى معنوية، كما أن هناك عدة طرق تتخذها كل منظمة على حده لتوظيف هذه الحوافز للوصول بها إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكلاً من الموظف والمؤسسة.

وفي هذا الفصل من الدراسة سوف نقوم بتعريف الحافز كمفهوم وبيان الفرق بينه وبين الدافع وبيان الآراء المختلفة حول الحوافز ونظرة الإسلام، وأنواعها وطرق توظيفها والنتائج المتوخاة من تطبيق نظام محدد ومدروس للحوافز، وأنواع نظم الحوافز بالمؤسسات وعلاقة كل ذلك ومردوده على أداء الموظف والمؤسسة.

أن الإنسان في تقدمه ضمن عمله –ولمواصلة العطاء وزيادة مستواه، ورفع كفاءة إنتاجيه كماً ونوعاً بجانب التدريب واكتساب الخبرة – يحتاج إلى حوافز العمل والتي تتمثل في الكسب المادي أو في الكسب المعنوي والذي يتمثل في التقدير، أو كلاهما معاً بهدف حفز الموظف ودفعه لزيادة إنتاجيه كماً ونوعاً وإشباع حاجاته.

وهنا لا بد من توضيح أن الحوافز يجب أن تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم بالأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق الموظفين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر نتيجة لأدائهم المتميز، ولتوضيح ذلك لا بد من الوقوف على تحديد مفهوم كل من : العمل، الحافز، الدافع ، لنتمكن بعد ذلك من الولوج في خضم الموضوع.

فالعمل: هو قيام الفرد بمجهود سواء كان هذا المجهود عضلي أو ذهني أو كلاهما معاً ويقدر هذا المجهود بمقدار الدافع أو الحافز لهذا العمل القائم به.

والحافز: هو شيء خارجي يوجد بالمجتمع، أو البيئة المحيطة بالشخص وينجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.

أما الدافع: فهو شيء داخلي يتبع من نفس الفرد ويثير الرغبة في القيام بشيء معين.

فعلى سبيل المثال: نجد أن الموظف الذي بحاجة إلى نقود فإن الشعور يدفعه بدافع الثمن عن عمل، إذن هناك دافع داخلي خاص يدفعه إلى العمل ولكن يكون تفصيله لعمل أخر هو بقدر الأجر الذي يمثله هذا الحافز له.

وهنا تجدد الإشارة إلى ضرورة أن تتوخى المنظمة مزيداً من الدقة في التعرف على طبيعة العاملين لديها والكشف عما يحركهم ويزيد إنتاجيتهم ويحسن من أدائهم فلا يجب أن تخلط بين الحافز المادي والمعنوي إذ عليها، ن تدرك تماماً نا الذي يحرك الموظف الفلاني هل هو الحافز المادي أم المعنوي ثم تقرر إعطائه الحافز المناسب، وإن عكس ذلك يكون في غير صالح المنظمة وفي غير صالح الموظف أيضا.

العلاقة بين الحافز والأداء

يمكن القول أنه كان من الناحية التاريخية فكرتان سائدتان بالنسبة إلى زيادة الحوافز في المؤسسات الصناعية والشركات وكذلك في القطاع العام.

الفكرة الأولى: تمثلت هذه الفكرة في بداية الثورة الصناعية (Industrial) Revelution بأوروبا، حيث رأى أصحاب هذا الفكر أن العامل كسلان بطبعه وبناءاً على ذلك فإن ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطاً سلبياً مع مستوى الأجر أي انه في نهاية الأمر كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل وبالعكس وقد بنى أصحاب هذا الرأي فكرهم على أساس أن العلاقة بين الأجر والجهد المبذول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الداخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد والمقصود بذلك أنه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر والجهد الذي يبذله العامل علاقة سلبية بمعنى أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصبح زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول.

الفكرة الثانية: أصحاب هذه الفكرة ينظرون إلى العامل على أنه مخلوق اقتصادي (Economic Human)، وإن حدود العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة، أي انه كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول (علاقة طردية)، وكان على رأس المؤيدين لهذا الفكر العالم الاقتصادي المشهور (ادم سميث Smith) وفي ذلك يقول " إن الأجر تشجيع للحفز على العمل وكلما زاد الأجر زاد التشجيع والحفز على العمل".

ومن الواضح أن كلا الفكرين قد ركزت على الحوافز المادية، وأهملت الحوافز المعنوية.

رأي الإسلام في العلاقة بين الحافز والأداء:

كان الإسلام قد اهتم بموضوع الحوافز قبل أربعة عشر قرناً من الزمان حيث سبق الفكر الإداري الإسلامي ما وصلت إليه احدث نظريات الأدب الإداري في العصر الحديث، حيث اهتم الإسلام قضية الحوافز على الأفعال المؤداة سواء في الدنيا أو حتى في الحياة الآخرة، وكان قد بين أن الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة الأثر، وتشعره بأنه إنسان له مكانته وأنه مقدر في عمله، فنجد أن الإسلام اهتم بالعمل وأوضح أهميته بالنسبة للإنسان وقدر العمل حتى أنه أعتبره عبادة.

وقد جاءت الدلائل في القران الكريم والسنة النبوية الشريفة والتي تحض على أهمية الحوافز ودورها في الارتقاء وبمستوى الأداء ومن هذه الدلائل على سبيل المثال وليس الحصر: يقول الله سبحانه في سورة النجم(الآيات 39 ،40 ،41)."(وإن للانسان إلا ما سعى وإن سعيه سوف يرى،ثم يجزاه الجزاء الأوفى)"صدق الله العظيم. ويقول أيضاً سبحانه وتعالى

في سورة الزهر (آية 8) "قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون"وقوله تعالى في سورة الرحمن (آية 60) "هل جزاء الإحسان إلا الإحسان".

ولو حاولنا تدبر هذه الآيات وغيرها لوجدناها تحث على أهمية العمل والأجر والثواب أو الجزاء المنتظر من هذا العمل. ولا شك يعتبر هذا تشجيعا للقيام بالعمل ولكن بأداء متميز وكلاً حسب أداءه وتميزه.

كما نجد أن كل إنسان في المجتمع الإسلامي مطالب أن يعمل ومأمور بأن يمشي في مناكب الأرض كما جاء في سورة الملك(الآية 15)" هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه"، والمراد بالعمل هنا هو المجهود الذي يقوم به الإنسان وحده، أو مع غيره لأداء عمل ما أو تقديم خدمة معينة.

وقد اتضمنت سنة الله في الخلق بأن الأرزاق التي ضمنها والاقوات التي قدرها لا تنال إلا بجهد يبذل وعمل يؤدي، وبالتالي نجد أن الاسلام رفع من شأن العمل والتحفيز عليه وأعلى منزلت من الإجلال والتعظيم حتى جعله كالعبادة، فالإسلام لا يعتبر الانقطاع للعبادة دليل للإيمان فقط لان في هذا تعطيلاً للدنيا الذي أمر سبحانه وتعالى بالسعي فيها وحفز الخلق على ذلك كلاً حسب سعيه وعمله في الدنيا.

* **نظريات التحفيز**: (Motivation Theories)

تعرض الأدب الإداري لموضوع التحفيز في عدة مواضيع، وذلك لأهمية هذا الموضوع والدور الذي يلعبه في الارتقاء بالروح المعنوية للعاملين وبالتالي بتحسين أدائهم والارتقاء به لتحقيق الهدف العام للمنظمة. وقد تجسدت درجة أهمية الحوافز في الأدب الإداري من خلال مجموعة من النظريات التي أخذت على عاتقها تفسير مفهوم الحافز والآلية التي يعمل بها ودوره في تحسين الأداء.

وهنا لا بد من التعرض لبعض هذه النظريات بشيء من التفصيل كما جاءت في الأدب الإداري، ومن هنا النظريات على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر ما يلي (Gill &Johnson, 2002, 112):

* **نظرية الإدارة العلمية: (Scientific Management)**

كانت هذه النظرية من أوائل النظريات التي طرقت موضوع الحوافز، وكان على رأس هذه النظرية العالم فريديرك تايلور الذي يطلق عليه "أبو الإدارة العلمية" (The Father Of Scientific Management)، وذلك في بدايات القرن التاسع عشر حوالي 1911م، وفي هذه النظرية كان تايلور قد تعرض لموضوع الحوافز بشكل كبير بل أنه أعتبر لا عمل بدون

حوافز مهملاً بذلك الأمور الأخرى كالعلاقات الإنسانية، حيث وجهت لهذه النظرية مجموعه من الانتقادات كان من أهمها:

- انه ساوى بين البشر والآلات.
- افترض أن العامل لا يمكن تحفيزه ودفعه للعمل إلا بالمال أو العامل المادي.
- كذلك افترض أن وجود أفضل طريقه لأداء العمل ليس منطقياً دائماً.

يضاف إلى ذلك كله انه نادى بمبدأ تقسيم العمل (Division of work) إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيراً دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال،وقد أطلق على هذه العملية "دراسة الحركة والوقت" (Time –and- Motion Study).

من خلال ذلك كله نلاحظ أن موضوع الحوافز كان يراود رواد هذه النظرية وعلى رأسهم تايلور الذي يعتبر بحق من الأوائل الذين وضعوا البذرة الأولى لعلم الإدارة.

*** حركة العلاقات الإنسانية: (Human Relations)**

جاءت هذه النظرية كرد مباشر على مبادئ الإدارة العلمية ، حيث ركزت على الجانب الذي أهملته الإدارة العلمية إلا وهو جانب العلاقات الإنسانية، وقد كان من روادها التون مايو (Elton Mayo)، حيث ظهرت أفكاره في بدايات القرن العشرين.

وقد ركزت هذه النظرية على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل مثل تحسين الاتصال بين المشرفين والموظفين، وإتاحة مجال أكبر للتحاور وإبداء الرأي.

وقد أجريت العديد من الدراسات والتجارب ضمن هذا المذهب الإداري مثل دراسات هوثورن عام 1923(Hawthorne) التابع لشركة (Western Electric) للأدوات الكهربائية، حيث عزل مجموعة من النساء ووضعهن في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية، ووفر لهم ظروف عمل جيدة(وجبات غذائية مجانية، ساعات عمل أقل، زيادة فترات الراحة) بالإضافة إلى إجراء بعض التغيرات في نظام الحوافز المالية المطبق، كذلك تمت بعض التغيرات في الإدارة، حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهماً لحاجات العاملين، بعد ذلك لاحظ الباحثون أن هناك زيادة ملحوظة في الإنتاج – على الرغم من عدم زيادة الأجر المادي لهم– هما توصل الباحثون إلى استنتاج نفاده أن الإنتاج ليس بالضرورة يكون مرتبطاً بالأجور المادية بل أن هناك ظروف بيئية أخرى لها دور في زيادة أو انخفاض الإنتاجية، وكان الاستنتاج النهائي لهذه التجارب أن سبب زيادة الإنتاجية يعود بالدرجة الأولى

إلى طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح المعنوية والعلاقات الاجتماعية بين العاملين، كلما انعكس ذلك إيجابياً على الإنتاج بالزيادة.

***نظرية الحاجات: (Needs Theory)**

يمكن النظر إلى هذه النظرية على أنها من أشهر نظريات التحفيز في الأدب الإداري، وكان (ابراهام ماسلو) قد قاد هذه النظرية حيث أنشأ ما يسمى هرم ماسلو، حيث حدد فيه سلم للحاجات يتكون من خمسة مستويات رئيسية هي (Roberts, 2001, 84):

- الحاجات الفسيولوجية: وهي الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء مثل: المأكل، المشرب،....... الخ.
- الحاجة للأمن: وتعني الحاجة إلى الأمن ضد خطر معين.
- الحاجات الاجتماعية: ويقصد بها الحاجة للحب، الصداقة، القبول، الانتماء لجماعة.
- الحاجة للتقدير: كالحاجة لاحترام الذات، الثقة، السلطة، والاحترام من الآخرين.
- الحاجة لإدراك الذات :الحاجة للانجاز.

وبشكل عام، يمكن القول أن الفلسفة الأساسية لهذه النظرية تقوم على الاعتماد بأنه في حال إشباع الحاجات أي مستوى من الحاجات التي في المستوى الأعلى، وسيظل الأفراد محفزين طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الأخر، حتى يصلوا إلى المستوى الأخير وهو مستوى اوراك الذات. لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم لا بد لهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد ومن ثم إشباعه والارتقاء حتى الوصول إلى أخر مستوى.

وقد كان الانتقاد الوحيد الذي وجه لهذه النظرية هو أن الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لأخر، الأمر الذي جعل من الصعب وضع آلية واحدة تطبق على كافة الأفراد العاملين في التنظيم (Wright, 1990, 165).

***نظرية الإدارة بالأهداف: (M.B.O)**

تعتبر هذه النظرية من النظريات الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، وتقوم على فلسفة أساسية مؤداها "أن مشاركة العاملين في رسم أهداف المنظمة التي يعملون بها من شأنه أن يحفزهم للعمل لتحقيق تلك الأهداف"، كذلك فإن وجود ما يسمى بالتغذية الراجعة (Feed back) المستمرة من شأنها المساعدة في بقاء الموظف في المسار الصحيح، ومن أبرز رواد هذه النظرية هما ليثام ولوك(Lytham & Lock,1979).

عموماً، يمكن القول أن هذه النظرية كانت من أوائل النظريات في الأدب الإداري التي طرقت باب مشاركة في رسم الأهداف العامة للمنظمة والتي ظلت إلى عهد قريب حكراً على الإدارة العليا في المنظمة وكان دور العاملين لا يتعدى دور التنفيذ والتنفيذ فقط.

***نظرية العدالة والإنصاف:**

تقوم هذه النظرية في التحفيز على ركيزة أساسية هي العدالة والإنصاف، وقد ظهرت أفكار هذه النظرية في الستينات من القرن الماضي (حوالي 1965)، وقد أشارت هذه النظرية أن عدم الإنصاف والعدالة بين العاملين من شأنه أن يعمل على تثبيطهم وإحباطهم، كذلك أشارت هذه النظرية إلى ضرورة التميز بين الإنصاف والعدالة من جهة المساواة من جهة أخرى، إذ أن قوى هذه النظرية لا يقوم على المساواة بل على العدل والمساواة.

فعندما يعامل جميع العاملين بشكل متساوي فإن ذلك قد يعني عدم الإنصاف لبعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم، وبالتالي يستحقون مكافأة أو معاملة أفضل.

وتفترض هذه النظرية ثلاثة أنواع من الموظفين: النوع الأول الذين يظنون أن يعاملون بإنصاف من قبل الإدارة العليا في المنظمة وبالتالي فهم متحفزون للعمل، والنوع الثاني الذين يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون وبالتالي سيعمل هؤلاء على تقليل الجهد المبذول، والنوع الثالث الذين يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون وبالتالي سيشعرون بالذنب ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب.

ولكن، لا يشعر الجميع بالذنب دائماً، ولا يقوم الجميع بزيادة جهده عادة حتى وأن كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون، إذ من السهل أن يبقى الشخص على أداءه بنفس المستوى ويقارن نفسه مع موظف أخر يحصل على نفس الراتب أو المكافآت .

والآن، وبعد أن استعرضنا أهم النظريات التي طرقت موضوع الحوافز لا بد من القول : أن منح الحوافز لا بد أن يكون مبنياً على مجموعة من الأسس حتى تتحقق الأهداف المرجوة منها، وأن لا تكون سبباً في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص، وعلى المنظمة وأدائها بشكل عام ويمكن إجمال هذه الأسس فيما يلي: (Fulton, 2006, 169)

1. ضرورة اعتماد الحافز على السلوك: بمعنى أن يأتي الحافز على أساس سلوك محدد، وهذا يتطلب أن يكون في المنظمة سياسات وقواعد للحوافز وأن يكون الموظف على علم بهذه السياسات.

2. التوقيت: بمعنى أن يأتي الحافز بعد السلوك مباشرة وأن لا تطول الفترة بينهما حتى لا يبدو الحافز غامضاً بالنسبة للعامل.

3. العدل في منح الحوافز: بحيث يشعر الموظف العامل أن ما يبذله من جهد سوف يتم تقديره من قبل إدارة المنظمة، وانه لا حافز بدون أداء وعمل مميز.

4. الثبات: ويقصد به المساواة في تطبيق الحافز، فإذا عمل الموظف عملاً جيداً ومميزاً، وحصل على مكافأة نظير ذلك العمل، فإنه من الطبيعي أن يحصل أي موظف على نفس المكافأة إذا عمل نفس العمل.

مما سبق يمكن القول أن عملية التحفيز لا تخرج عن كونها مجموعة من الدوافع التي تدفع الشخص لعمل ما، فالمدير لا يستطيع أن يحفز مرؤوسيه، ولكنه يستطيع أن يوفر لهم الدافع الذي يدفعهم ويحفزهم على إتقان العمل. وهنا يبرز التساؤل: كيف لهذا المدير أن يؤثر على العامل وما هي العوامل التي من شأنها أن تؤثر على ذلك العامل؟

وللإجابة على هذا التساؤل نقول أن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر في العامل وتزيد من دافعيته وبالتالي الارتقاء في مستوى أداءه، ومن هذه العوامل ما يلي: (Jones, 1996, 302)

1- الاقتناع: ويقصد بهذا العامل ضرورة إشعار العمل بأهميته في المنظمة التي يعمل بها وأنه عضو منهم وفاعل فيها، فإذا شعر العامل بأهميته في المنظمة،وبالدور الذي يلعبه في المنظمة، فإن ذلك ولا شك سيكون لديه دافعاً كبيراً في تحسين أدائه، وهنا يكون دور المدير إشعار العامل مهما كان عمله بسيط،إشعاره بأنه أهم عامل في المنظمة وأنه يمثل ركن أساسي لهذه المنظمة.

2- شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، فإذا استطاع المدير أن يوصل هذا المفهوم للعاملين لديه فإنه بذلك يكون قد وضع يديه على أكبر حافز لهم، فهم يعملون لصالح المنظمة لا لصالح المدير.

3- ويمكن النظر إلى هذين العاملين على أنهما مهمان جداً في رسم سياسة التحفيز لأية منظمة بغض النظر عن طبيعة العمل لهذه المنظمة.

4- كما أن هناك أكثر من طريقة يمكن بواسطتها أن ينقل المدير الحافز إلى العاملين ومن هذه الطرق على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر ما يلي:

1. التحفيز عن طريق الخوف : وذلك بأن يقوم المدير بذكر الأخطار التي قد تحيط بالمؤسسة أن لم تتمكن من تحقيق أهدافها، وتذكيرهم بأن الوقت لا يسير في صالحنا، لذا لا بد من شحذ الهمم ومضاعفة الجهود. ويطلق على هذه الطريقة (التحفيز بالعقاب والتهديد).

2. التحفيز من خلال المكافآت: ويطلق على هذه الطريقة (التحفيز بالثواب) وتتم هذه الطريقة من خلال توفير الحوافز المادية والمكافآت المجزية لكل من يتميز بأدائه ويؤدي الوجه الأكمل.

وهنا تجدد الإشارة إلى ضرورة أن يدرك المدير طبيعة العاملين لديه والتعرف عن كثب على طبيعته لمعرفة أي نوع من الحوافز يمكن أن يؤثر فيهم بالضبط على الحافز الذي يجب منحه لهؤلاء وبالتالي النتائج الإيجابية، وأخيراً، لا بد من القول أن هناك ارتباط عضوياً بين الأداء والحافز والمدير الناجح هو الذي يتمكن من كشف طبيعة هذه العلاقة.

رابعاً: التدريب الوظيفي

يناقش موضوع التدريب الوظيفي تخطيط المستقبل الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات التي يعملون بها، وهذه احدى وظائف ادارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الطرق التي بواسطتها نستطيع المؤسسة مساعدة العاملين للتنمية مستبلهم الوظيفي.

فالمؤسسة التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل موظفيها، وخاصة هؤلاء الذين لديهم قدرات ومهارات عالية، عليها أن تعمل على تنمية مستبلهم الوظيفي، وهذا يحقق لهم الرضا والحفز نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل.وعملية خلق مجموعة من الوظائف في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد غالبا ما يطلق عليها "تنمية المستقبل الوظيفي".

تعتبر الموارد البشرية المؤهلة عنصراً اساسياً في نجاح اية منظمة، ويتبوأ الاستثمار في تأهيل العنصر البشري مكانة متميزة بين اوجه الاستثمار المختلفة نظراً لاهمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية والتقدم، حيث أصبحت هذه المواد من المقاييس الاساسية التي يقاس بها تقدم الامم، استنادا الى مستوى هذا التأهيل وكفائته لادارة ودفع عناصر الانتاج والخدمات الاخرى.

من هنا يعتبر التدريب من خلال ارتباطه مع الوضع العلمي وسيلة اساسية لتحقيق هذا الهدف. وتزايد الاقبال على الاستثمار في التدريب يوما بعد يوم خصوصا مع التغيرات التقنية المتلاحقة التي تتسارع خطاها وتحاول مختلف المنظمات الحكومية الخاصة تطبيها.

ويستدعي وجود أهداف وطنية ومتطلبات اجتماعية ضرورة الاستثمار في التدريب لمسعدة الموارد البشرية على الالتحاق بسوق العمل، واعطائه أولوية في مجالات الاستثمار سواء في القطاع العام أو في التقاطع الخاص(ياغي، 1993، ص70).

كما يستوجب ذلك أن يتم تقييم هذا الاستثمار باستمرار، وقياس ما يتحقق منه من عائد من اجل علاج نقاط الضعف التي قد تقابله وتعزيز نقاط القوة فيه،ولكل هذه الاسباب ضمن الضروري وجود منهجية علمية لتقييم العائد من الاستثمار في التدريب، وبما يضمن تحقيق المردود الاقتصادي والاجتماعي للتدريب، ويحول دون هذه الموارد في الانفاق على البرامج التدريبية، وضمان التركيز على الوسائل التي من شأنها الأخذ بها من الثغرات واحداث تغييرات من شأنها تحسين العملية التدريبية وتعظيم فوائدها، بما يسهم في تعزيز وترشيد هذا الجهد.

ويمكن القول أنه وبالرغم من وجود دراسات نظرية وميدانية حول تقييم التدريب الا انه ليس هناك دراسات محددة تتناول العائد من الاستثمار في التدريب بشكل واضح. ويمثل ذلك فجوة لا بد من تجاوزها حتى تكون جهود التدريب أكثر مؤسسة ويكتسب الاستثمار في التدريب شرعية أكبر، الى جانب التعريف بمقاييس العوائد من التدريب ومؤشرات جدوى الاستثمار فيه كنهج رئيسي لتأهيل المواد البشرية بشكل عملي يتخطى الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، وايضاح ضرورة هذا الاستثمار كعملية مستمرة تتلازم مع المسيرة الوظيفية للعاملين من أجل زيادة الانتاجية وتحسين الادارة.

وعموما يمكن القول أن هناك اتفاق على ان تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين (من خلال التدريب) يعني الانشطة المشتركة بين الموظف الاداري لاعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وارشاد للتوفيق بين أهداف الفرد واهداف المؤسسة التي يعمل بها في نفس الوقت.

ان هذه العملية ليست سهلة كما يعتقد البعض، وليست مجرد رغبات واماني للوصول الى مراكز تنظيمية محددة، بل لا بد من بذل الجهد وتوافر القدرة من جانب الفرد، وتخطيط وتطوير من جانب الادراك. ان الفرد الراضي في العمل هو الذي يجد الطريق مفتوحا أمامه دون عوائق لتحقيق رغباته وطموحاته، كما أن الموسسة الناجحة هي التي تتيح العاملين فرصا كي يبرزوا مهاراتهم ويخرجوا مكامن طاقاتهم في خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

اخيراً ... لا بد من الاشارة الى أن عملية تخطيط وطوير المستقبل الوظيفي للعاملين(القائم على التدريب) هي عملية مشتركة بين الموظف والإدراك قوامها ادراك الموظف لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وادراك المنشأة لحاجتها لطاقات الموظف واستخدامها بما يحقق أهدافها في الوقت الحاضر والمستقبل، وتجدد الاشارة في هذا السياق إلى أن تاريخ التدريب ليس حديثا، بل أنه قديم للمجتمعات المنظمة، وما وصل الينا من معلومات عن

الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب في تلك الحضارات، كما أن هناك دليلا قائما على الدور الذي لعبه التدريب في تقدم الحضارة والمدنية(ياغي، 1993).

التدريب بالاسلام:

يمكن القول أن التدريب احتل مكانة مرموقة في الاسلام، حيث كانت أول آية نزلت في القرآن الكريم تعني بالتعليم والتدريب، والاسلام يعتبر العلم منطلقا لاكتساب المعرفة، والقدرات المختلفة من بدنية وعقلية، حيث يقول الله سبحانه " وقل رب زدني علما"، فطلب المزيد من العلم ينمي المعرفة من جميع جوانبها لدى المسلم الدينية منها والدنيوية حتى يتسنى للمسلم معرفة الله ومعرفة نواميس الكون وحتى يتمكن من اداء عمله في الدنيا بالقدرة والكفاءة المطلوبة(الشديفات،2001).

والتدريب يهدف فيما يهدف اليه، الى تنمية قجرات ومهارات الافراد من أجل وضع الاداء وهنا نجد أن الاسلام مجّد التدريب وأن الرسول (ص) اشار في قوله" ما أكل احد طعاما قط خيراً من أن يأكل من عمل يده"، وقد أولى الاسلام تدريب العاملين أهتماما بالغا بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل اليهم، حيث كان الرسول (ص) يقوم بتدريب من يستغلهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والارشادات، كما كان يستشير اصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى، وكان حين ينصب واليا أو عاملا ويعطيه عهد تعيين يشتمل على أمر تعيينه وما يخوله من سلطات وما يعطيه عهد تعيين يشتمل على أمر تعيينه وما يخوله من سلطات وما يفرض عليه من واجبات، وقبل أن يغادر العامل المدينة، تجمع المسلمون في المسجد ويقرأ عليهم الخليفة عهد التعليم ليعرف كل مواطن حقيقة سلطات الوالي ومسؤولياته وليشهدواً على ذلك(ياغي،1993،ص43).

وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يجتمع بعملائه وبالمسلمين كافة في موسم الحج، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب- كما سيمر معنا- يتبادل فيها الافراد والعملاء الراي في كل ما يقابلهم من معضلات مفصلة للولاه والعمال يعظهم فيها ويذكرهم بواجباتهم وبالعدل والرفق بالرغبة، وخير مثال على ذلك كتابة في القضاء لأبي موسى الاشعري عامله بالطرق والذي يعتبر مادة تدريبية عظيمة في اجراءات القضاء، كما يعتبر كتاب الامام علي بن ابي طالب- كرم الله وجهه- لعملائه في مصر؛ سفراً ادارياً جامعا يحتوي على اساسيات القيادة الادارية والمبادىء والنظم الادارية حيث اوصاه فيه بالرحمة والحب للرعاية وتجنب المحاباة، وبارضاء الجماعة واصطفاء المستشارين، وتوظيف ذوي الكفاءة والرقابة والمسائلة للعمال والاتصال بالرعاية وعدم الاحتجاب عنهم الى غيرهم من

التوجيهات الادارية الهامة، والتي اكتشفها الادب الاداري مؤخرا واضحت منهم أهم مبادئ الادارة في القرنين التاسع عشر والعشرين(ياغي،1993).

مفهوم التدريب وأهميته:

يمكن تعريف التدريب على انه "عملية هدفها اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الانسان، تحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللسلطة، والانماط السلوكية والمهارات الملائمة من أجل رفع مستوى الكفاءة والاداء وزيادة انتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط لاتقان العمل".

ويعتبر التدريب وخاصة في الدول التي تعاني من قدرة العمالة الوطنية المؤهلة وتعتمد على العمالة الوافدة حجز الزاوية والحل الرئيسي لتأهيل العمالة الوطنية القادرة على أداء مهام العمل، من خلال تطوير واكتساب الافراد والمعلومات والمعارف والمهارات التي تتطلبها ممارسة مختلف الوظائف باقتداء، بما يتناسب مع التغييرات المستجدة مما يحقق الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العامة في الدولة، ويرسخ عوامل الاستقرار الوظيفي، ويحد من معدلات الغياب ودوران العمل، فضلا عن المردود الاجتماعي خاصة من حيث رفع مستوى المعيشة والنهوض الوطني(الطعاني،2002).

ولتوضيح أكثر لمفهوم التدريب يمكن القول بأنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية:

1. تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب.
2. تنمية المهارات والقدرات للمتدرب.
3. تنمية الاتجاهات للمتدرب.

وتجدد الاشارة هنا الى أن التدريب لا يعتمد على مجرد القاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لاساليب الاداء الجديده، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه ممارسة لتغيير سلوك الافراد بجعلهم يستمد طرقا واساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.

مسؤولية التدريب: تختلف الجهة المسؤولية عن التدريب بإختلاف ظروف المنظمة التي نحن بصددها، وعلى ذلك تتعدد أشكال التنظيم المسؤولية عن عملية التدريب، ففي بعض المنظمات نجد أن المسؤول عن عملية التدريب أولا وأخيرا هم الرؤساء المباشرين، أو يتولى هؤلاء تدريب مرؤوسيهم ومعالجة مشاكل العمل أولا بأول.

والواقع أن الرئيس المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسية، والوقوف على الجوانب التي تحتاج الى تقوية ودعمهم بما بم يكفل رفع كفائتهم الانتاجية، وقد تنشىء المنظمات الكبيرة ادارة أو مركز للتدريب يتولى عادةً كافة البرامج التي تكفل الوفاء باحتياجات المنظمة او تلك التي يطلب منهم اعدادها . كما قد تستعين المنظمة بمراكز التدريب الخارجية سواء كانت محلية أو دولية، وهنا يتم ترشيح الافراد من داخل المنظمة الذين ترى انهم بحاجة للتدريب، وعادة ما تتولى الجامعات والمعاهد توفير برامج تدريب لهذه الفئة من العاملين.

أن المفاضلة بين البدائل السابقة يتوقف على مجموعة من العوامل منها: (الضحيان، 1422هـ، 53)

- عدد العاملين.
- عدد الافراد المراد تدريبهم.
- مدى توافر الكفاءات التدريبية للرؤوساء المباشرين ومقارنتها بالتدريب خارج المنظمة.
- مدى توفر الايمان والوعي الحقيقي بأهمية ودور التدريب في رفع كفاءة العاملين.

مستويات التدريب الادارية والتنظيية:

يستند التدريب الى مجموعة من المقومات الادارية والتنظيمية منها:

أ. وجود خطة للعمل تحدد الاهداف والانشطة.

ب. توفر الامكانيات والمعدات الفنية اللازمة للاداء السليم للعمل.

ج. توفر القيادة والاشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الاساسية والتوجيه المستمر في اداء العمل، بحيث يقتصر التدريب على تلك الامور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو قائد الاداري.

د. توفير الاطار التنظيمي الصحيح لكي يستند اليه التدريب والاساس هنا أن التدريب لا يكفي لاصلاح عيوب واخفاء التنظيم.

هـ. توفير نظام سليم للاختيار والتعيين، حيث لا يجب النظر الى التدريب كوسيلة لاصلاح عيوب واخفاء، عليات الاختيار والتعيين، والاساس الصلب للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للعاملين.

و. توفير نظام لقياس أداء العاملين وتقييم كفائتهم، حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة وموضوعية.

ز. توفير نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي والمزايا وأشكال التقدير المادي والمعنوي التي يحصل عليها الموظف من ناحية وبين ادارة الوظيفي من ناحية أخرى.

الاحتياجات التدريبية(Training Needs):

يعرف الاحتياج لغة بانه الانتقاء او النقص، أو هو ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه، ويعرف (درويش وتكلا، 1980) الاحتياجات التدريبية بأنها "مجموعة المتغيرات المطلوبة أحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعارفة وخبراته وسلوكياته واتجاهاته لجعله لائقا لشغل وظيفة أعلى أو لاداء اختصاصات وواجبات وظيفة الحالية بكفاءة عالي، وتمثل الاحتياجات التدريبية حجر الاساس في العملية التدريبية ويؤثر أي خلل في هذا العنصر على جميع عناصر العملية التدريبية الاخرى، اذ أن أي نشاط تدريبي لا يمكن أن يكتب له النجاح مالم يكن هناك احتياج فعلي صحيح وواضح(آل بشر،2003،61).

أن مسؤولية تحدبد الاحتياجات التدريبية هي من جهات الادارة العليا في المنظمة واحيانا نوكل هذه المهمة لانشغال الادارة العليا الى اعضاء التدريب الذين يكونون من داخل المنظمة في بعض الاحيان ومن الخارج في الغالب.

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

تختلف الوسائل التي تعتمد في تقدير وتحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة الى اخرى، ويمكن حصر هذه الوسائل في:

1. الوسائل التقليدية: والتي تعتمد على أسلوب المسح الشامل أو السح الجزئي للعاملين في المنظمة من خلال:

- استقصاء الاداء
- الاتصال المباشر
- الملفات والسجلات والتقارير
- بطاقات الوصف الوظيفي
- تقارير الرؤساء

2. الوسائل الحديثة : وتتمثل في نماذج تقوم على التحليل والتشخيص لاداء العنصر البشري ومن هذه النماذج:

أ – نموذج روبرت ميجر(Robert Mager) وبيتر بايب(Peter Pipe) والذي يقوم على تحليل الاداء للعنصر البشري من قبل خبير متخصص.

ب – نموذج دوجان ليرد (Dugan Laird) والذي يقوم على تحديد الفجوة بين مستويات الاداء والمعايير المحدودة وعلى هذا الاساس يتم تحديد الاحتياجات التدريبية.

ج – نموذج ميلان كوبر (Milan Kuber) وجوزيف بروكو بنكو Joseph Proko Penko والذي يقوم على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال معرفة حاجات العاملين وتطلبات المنظمة وخاصة المشكلات التي تفوق الاداء والاحتياجات اللازمة كلها.

3. الوسيلة المتكاملة (مشكلة المنظمة) في تحديد الاحتياجات التدريبية: وهي طريقة من الطرق الحديثة السابقة الا انها تختلف عنها من فكرة عدم جواز فصل الاحتياجات عن فلسفة المنظمة والاهداف الاساسية، كما ان هذه الطريقة لا تركز على موضوع الاداء في المنظمة كما هو الحال في المداخل التشخيصية، لان ذلك يهمل الى حد ما الاحتياجات الخاصة بالابداع لجميع اشكاله ومجالاته، كما انها تسهل الاحتياجات المتعلقة بفلسفة المنظمة ومنظومة قيمتها، وانعكاسات ذلك على حياة المنظمة وفعالياتها.

ويقوم هذا النموذج على الخطوات التالية(Zemke & Thomas, 1982):

القيام بتحليل المنظمة من وقت لاخر وعلى المستويين الجزئي والكلي كضمان لتحقيق الشمولية في التحليل ونتائجه، ويشمل التحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

- اكتشاف جوانب ومظاهر ومؤشرات والاعراض المشاكل التي قد تعانيها المنظمة.
- جمع وتحليل هذه المؤشرات والاعراض وبلورتها في صورة مشاكل محددة وتحديد اساليبها.
- تحديد المستوى الذي تقع فيه المشكلات.
- فرز المشكلات وتحديد الاحتياجات التدريبية.

أساليب التدريب:

هناك العديد من الساليب التي يمكن اللجوء واليها عندما تقرر الادارة تدريب العاملين لديها، ولكن لا بد للادارة اولا تراعي نقطة غاية في الاهمية وهي ان لكل مستوى من العاملين اسلوب معين في لتدريب يتم تحديده في ضوء احتياجاته وبالتالي يحتاج الى دورات تدريبية واساليب تدريبية خاصة تمكنه من الحصول على المعرفة والمهارات اللازمة.

ومهما يكن من امر فان اساليب التدريب كثيرة ومعتمدة، نذكر منها ما يلي:

1. دورية العمل (Job Rotation): وهنا يتم نقل المتدرب من موقع الى اخر وقد يكــون للموقع الجديد ادارة اخرى أو قسم اخر، وحتى فرع اخر، وهذا يساعد على اكتساب مهــارات جديده نتيجة مواجهة لمشكلات متغيرة، ولكي يكون هذا الاسلوب فعال لا بد أن تكــون المــدة كافية ليتسنى للمتدرب اكتساب الخبرات والمهارات الجديدة.

2. التدريب اثناء العمل(On- Job- Training): وهذا الاسلوب قد يكــون فعــالا فــي النتيجة الادارية فلا شيء يعوض الخبرة الفعلية التي تكتسب من مواجهة المشكلات والمواقف على الطبيعة.

3. اسناد مهام خاصة(Special Assignment) : وهذا اســلوب مــرن مــن اســاليب التدريب حيث يسند الى المندوب مهام خاصة ويترك له حرية معالجتها ومن خلال ذلك يمكــن الحكم على كفاءته في ضوء انجز لهذه المهام ونهوضه بهذه الاعباء وفعالية.

4. المباريات الادارية(Role Playing): تعتبر المباريات الاداريــة اســلوبا ديناميكيــا للتدريب يقوم على فكرة اسناد بعض الادوار المجموعة من الاشــخاص حيــث تعكــس هــذه الادوار موقف اداري معين وتوضح التصرف الذي يتم اتخاذه في هذا المجال.

5. تدريب الحساسية (Sensitivity Training): يهدف هذا الاسلوب الى محاولة تفــسير اتجاهات الافراد وذلك يوضعهم في الموقف الذي يتبين لهم رؤية عيوبهم وانعكاساتهم الــسلبية على الاخرين حيث تبرز أهمية التغيير وضرورته. وعلى الرغم مــن أن الفــرد لا زال هــو الطرف الذي يقرر بنفسه ما اذا كان يجب عليه أن يتغير أم لا؛ الا ان هذه الطريقة يمكــن أن تتيح له التعرف على عيوبه من خلال الاخرين.

6. اسلوب الحادث (Incident): وهو نفس اسلوب دراسة الحالات مع فــارق جــوهري وهو أن جميع التفاصيل المتصلة بالمشكلة لا يتم عرضها على المجموعة، وانما يقوم المتدرب نفسه بطرح الاسئلة على المدرب حتى يحصل على الحقائق المتعلقة بالمــشكلة. وفــي حالــة الحصول على الحقائق تقوم المجموعة بتحليلها ليتحققوا من المشكلة المراد حلها.

وتجدد الاشارة هنا الى ان اساليب التدريب عديدة وهذه بعضا منها، ولكن ما يهمنا فــي هــذا المجال هو ضرورة اختيار الاسلوب التدريبي الملائم لانه ليس هناك طريقــة موحــدة للقيــام بعملية الاختيار بل انها تعتمد على عوامل عديدة منها:

1. الهدف من التدريب
2. عدد المشتركين في البرنامج التدريبي.
3. موضوع المادة التدريبية ونوعيتها وكميتها.

4. طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العملية والعلمية.
5. نوع البرنامج التدريبي.
6. تكلفة الاسلوب التدريبي.
7. مدى ملائمة الوقت المتاح والمكان.
8. درجة المام المدرب نفسه بالاسلوب التدريبي.
9. التطابق والتماثل مع بيئة العمل.

فلا بد من مراعاة كافة هذه العوامل قبل الشروع في اختيار الاسلوب التدريبي وذلك لتتمكن من سد الاحتياج التدريبي والذي اصلا ما كان التدريب الا لسد هذا الاحتياج.

أثر التدريب على اداء العاملين:

يكتسب قياس اثر وفاعلية التدريب أهمية كبيرة بمعرفة مدى جدوى وانعكاس التدريب على العاملين في المنظمة، فهو احدى المراحل الاساسية التي يجب ان يمر بها المتدرب بعد انخراطه في البرنامج التدريبي. لكن من الملاحظ في الكثير من المنظمات غياب هذه الممارسة المهمة. اذ يفتقر دور القائمين على التدريب في اغلب الاحيان على ارسال العاملين الى الدورات التدريبية دون اخضاعهم لاختبارات تقييم توضح مدى الاستفادة من هذه الدورات لاحقا.

ولابد من قياس اثر التدريب على المستوى الوظيفي من خلال التركيز على بعض النقاط الانتاجية في العمل قبل وبعد الدورة التدريبية لكن ذلك لن يكون مهينا كما هو الحال عند قياس المنظمة لأثر التدريب، وربما يرجع السبب في عدم قياس اثر وفاعلية التدريب على الاداء الى عدم اهتمام المنظمة بالتدريب كحل وخيار استراتيجي لتنمية الكفاءات البشرية، ولذا فان الموظف سوف يشعر بالاهمال وعدم الاهتمام من قبل ادارته في حال استمر هذا التجاهل لقياس اثر التدريبية.

ان الكثير من المنظمات لا تقيس اثر التدريب ما دامت عملية الانتاج تسير وفق المعتاد، اذ ان الدورات التي تقر لموظفي التسويق مثلا في منظمة معينة تتم وفق برنامج سابق لا يؤخذ بالضرورة بالاجتياجات التدريبية للموظف، من هنا تبرز لنا أهمية قياس الاثر التدريبي للموظف وللمنظمة، بالاضافة الى الجهة المنفذة للتدريب، حيث ان قياس الاثر التدريبي للموظف يساعد في معرفة ما اذا كان التدريب المقدم هو بالفعل استثمار حقيقي يساعد في التطوير ام انه مجرد تكلفة وشعارات(الضحيان،7،1422).

ان الصعوبة التي تواجهة قياس التدريب في بعض المنظمات تتمثل في وجود ما يسمى بعوامل الاعاقة التنظيمية فالموظف قد يكتسب المهارات المطلوبة من البرنامج التدريبي لكن وجود عوائق كتكليفه بانجاز اعمال تفوق طاقته او عندما تتسبب المنظمة او المدير المباشر للموظف في قتل الروح المعنوية لديه تساهم في عدم اعطائه البيئة العملية المثالية، وبالتالي عدم ظهور اثر وفوائد التدريب، وغالبا ما يحدث ذلك في ظل غياب تطبيق طرق الادارة الفعالة والحديثة في بعض المنظات (رونويل، 1997،105).

ان بيان اثر التدريب على اداء العاملين لا يمكن الحكم عليه سلبيا كان ام ايجابيا الا بعد اتمام عملية قياس فعاله لبيان هذا الاثر، وغالبا ما تكون عملية القياس الفعالة هذه من خلل مقارنة الاداء قبل التدريب بالاداء وبعد التدريب، وبيان الفرق ثم اطلاق الحكم على درجة اثر التدريب. اذ لا يختلف اثنان على ما اذا كان للتدريب اثر في رفع كفاءة الموظف والارتقاء بأدائه للمستوى الذي يحقق طموح الموظف من جهة ويحقق اهداف المنظمة من جهة اخرى.

خامساً: القيادة الإدارية (Leader Ship)

بالرغم من تعدد وجهات النظر حول صياغة مفهوم واضح للقيادة، الا أنها لا تخرج عن احد مفهومين: المفهوم الوصفي: الذي يقوم على تعداد الصفات الواجب توافرها في القائد الإداري الواحد، والتي يمكن إعتبارها مقومات عامة للقيادة –كما سنرى خلال هذا الفصل– فهي التي تنجد الرجل العظيم، وتجسدها كذلك دراسات الرجل المبدع، ونظرية القائد الفعال ونظرية قوة القائد، ونظرية سلوك القائد إلى غير ذلك.

أما المفهوم الوظيفي: فهو الذي يقوم على اعتبار القائد مرادفا لكبار موظفي الدولة الذين يتصلون بمراكز الدولة العليا مباشرة، وعددهم لا يشكل إلا نسبة ضئيلة من الموظفين العموميين في الدولة، وذلك عندما يجري تحديد مستويات هؤلاء الموظفين العاملين في الهيكل التنظيمي لمنظمات الإدارة العامة وهي:

- المستوى التنظيمي الأعلى: وتعكس هذه المناصب في هذا المستوى في واقع الأمر طابقا سياسيا منه إدارياً.

- المستوى التنظيمي الأوسط: الذي يطغى عليه الطابع الإداري، حيث يضم في الغالب وكلاء الوزارات، ورؤساء الهيئات والمؤسسات العامة، ويقلب على مناصب هذا المستوى الاستقرار الوظيفي مقارنة مع المستوى السابق، وأعضاء هذا المستوى يغلب عليهم الطابع الإداري الذي يتمثل في قدرة ومهارات وخبرات أعضاءه في مجال تنفيذ السياسة العامة من

ناحية، فإن بعض النظم السياسية كونه يعكس الولاء والحماس لتنفيذ السياسة العامة من ناحية أخرى، وذلك لان هذه النظم السياسية تتعهد بتنفيذ الوعود الانتخابية وما يرتبط بها من أهداف عامة.

- المستوى التنظيمي الأدنى: ويعني هذا المستوى ببقية الوظائف الإدارية التي لا تقع في دائرة اختصاص المستويين التنظيميين السابقين ومع ذلك فإن العبء الفعلي لتنفيذ السياسة العامة غالبا ما يقع على أعضاء هذا المستوى، وبالتالي فإن نجاح تحقيق أهداف السياسة العامة من عدمه يتوقف بالدرجة الأولى على مدى إخلاص وخبرات ومؤهلات المناصب الإشرافية مثل رؤساء الأقسام ومدراء الأدوات.

ويمكن تعريف القيادة بالقول أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ واصدار القرار والاوامر والإشراف الإداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الاخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

أهمية القيادة في الأدب الإداري:

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظيم شؤونها، وتقيم العدل بينها، حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في اقل التجمعات البشرية حين قالي عليه الصلاة والسلام " إذا خرج ثلاثة في سفر فأمروا احدهم"–رواه أبو داوود– ولا شك أن النبي (ص) كان قد أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يتبع الخلاف.ولإبراز أهمية القيادة فلا بد من الحقائق التالية عن القيادة: (السيد، 2001، 13)

- الحقيقة الأولى: القادة ظاهرون، أنهم يقدمون المثل
(Leaders are visible، They set Examples).
- الحقيقة الثانية: القيادة ليست سلطة، القيادة مسؤولية
(Leader Ship is Responsibility)
- الحقيقة الثالثة: أن القيادة تحسب بالنتائج وليس بشعبية (Leaders Ship is Results)
- الحقيقة الرابعة: القائد له تابعين(A leader has follows).

وبالتالي في هذه الحقائق الأربع نلاحظ أن القائد الناجح هو القائد الذي لا يقول لتابعيه تقدموا، بل يقول لهم اتبعوني. إذن فالقائد يجب أن يكون قدوة لتابعيه لا رئيسا وآمراً عليهم فحسب.

نظريات القيادة :(Leadership Theories)

تتعدد نظريات القيادة التي طرقها الأدب الإداري، وقد تناولتها أقلام العديد من كتاب الإدارة، وسوف نتناول أهم هذه النظريات وأكثرها شهرة، وتلك التي لها اتصال مباشر بموضوع الدراسة لبيان أثر القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين . وسوف نقوم بإيجاز أهم هذه النظريات.

أولاً: نظرية السمات:

تركز هذه النظرية بالدرجة الأولى على شخصية القائد وخصائصه، وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لأخر، وعموما يمكن القول أن هناك خمسة أنواع من القيادية هي(بني عيسى،2005):

1. السمات الجسمية: كالصحة، والطول، والعرض.
2. السمات المعرفية: الذكاء، والثقافة، واستشراف المستقبل.....الخ.
3. السمات الاجتماعية: فن التعامل، وكسب الآخرين، وحسن الاتصال ....الخ.
4. السمات الانفعالية: كالنضج الانفعالي، وضبط النفس....الخ.
5. السمات الشكلية: جمال المظهر، والذوق العام ... الخ.

من سمات القائد:

ان من ابرز السمات التي يجب ان يتحلى بها القائد تتمثل بالنفوذ سواء اكان النفوذ رسمي حيث يستمد من مركز القائد التنظيمي ويعتمد على السلطة المستمدة من المركز التنظيمي، او نفوذ المكافأة النابع من إدراك المرؤوس لقدرة القائد على تقديم حوافز متنوعة، او النفوذ الإلزام أو القسرالذي يقوم علة خوف المرؤوس وإدراكه لقدرة القائد على ممارسة التأثير من خلال أنواع العقاب لمن يرفض توجيهاته، او النفوذ التأثير الشخصي الذي يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص شخصية القائد قبل جاذبية وقبوله الشخصي، او النفوذ الخبرة المستمد من مهارات القائد وخبراته ومواهبخ الخاصة في مجال معين، والنفوذ المعلومات الذي ينتج عن مقدرة القائد على جمع معلومات عن علاقات أو موارد أو أنشطة معينة(عسكر، 1998، 337-371).

اضف الى ذلك تكتيكات التأثير غير التي تم ذكرها من صور النفوذ ويمكن تحديد أهم هذه التكتيكات السلوك النموذجي: أي أن القائد يؤثر في أعضاء مجموعته نفسه كنموذج لسلوك أيجابي يحتوي به فيظهر توافقا بين أقواله وأفعاله، والوضوح والمباشرة: أي أن يكون الشخص مباشرا واضحا وصريحا ومحددا وحاسما في اتجاهاته وسلوكياته وان لا يكون هلاميا ومترددا في التعبير عن أداءه، والمنطقية: وهذا يعني التفكير العقلاني المنطقي، أي ان

القائد يوضح حقائق الموقف لأعضاء المجموعة لحثهم على أداء شي معين، والتودد وتبادل المصالح، والمزاح، وتمكين الموظفين من خلال اشتراك الموظفين في النفوذ والسلطة والهدف اكتساب إحساس أكبر بالفاعلية والمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج حيث تتحسن مشاعر الموظفين وتتعزز أدوارهم، فيؤدون أدوارهم بشكل أفضل لأنهم حفزوا بطريقة أحسن(عسكر، 1998، 337-371).

فنون القيادة:

حتى تكون قائدا لا بد ان تمتلك عددا من الفنون والتي تشكل في مجموعة منظومة سلوكية تشكل جزءا لا يستهان به من شخصية القائد، وقد تعددت هذه الفنون وتنوعت ولكن الادب الاداري استقر على أكثر هذه الفنون شيوعا وتأثيرا في تكوين شخصية القائد. ومن هذه الفنون ما يلي (زايد، 1995،525-554) :

1. **فن اصدار الاوامر** داخل المنظمة لا بد من مراعاة ما يليك هل لامر ضروري؟ وهل يملك من اصدره حق اصداره؟ما هي الغاية أو الهدف من اصدار هذا الامر؟ لا بد من تعيين الشخص المسؤول بعد اصدار الامر مباشرة.لا بد أن يكون الامر واضحا، كاملا، موجزا، دقيقا.لا بد أن يكون من يصدر الأمر واثقا من نفسه.

2. **فن الاتصال:** تضمنت احى الدراسات الحديثة واعد للاتصال الناجح، ثم تلخيصها بكلمة(Human Touch)أي اللمسة الانسانية على النحو التالي: استمع اليه (H:Hear Him)

- احترم شعوره(U: Understand his feeling) تحفيز رغبته M: Motivate his desire)) قدر مجهوده(A: Appreciate his efforts) مده بالأخبار (N: News Him)

- دربه(T: Train Him) ارشده(O: Open His Eyes) تفهم تفرده U: Understand his Uniqueness)) اتصل به(C: Contact Him) أكرمه (H: Honor Him).

- **فن التأنيب:** من الطبيعي أن كل انسان رئيسا كان أو مرؤوسا معرض للخطأ، وهما يكون لزاما على القائد أن يواجه هذا الخطأ قبل ان يستفحل في المنظمة بين العاملين، وإذا ما تكرر مثل هذا الخطأ فلا بد للقائد أن يقوم بتأنيب الموظف جزاء له على خطأه، وهنا لا بد أن يراعي القائد الاسلوب أو الطريقة الواجب عليه أن يتبعها أثناء تأنيب أحد الموظفين وهذا ما اطلق عليه الادب الاداري (فن التأنيب).

3. **فن معالجة التذمرات:** لا تخلو اية منظمة من عدم الرضا لدى العاملين فيها، وهذا من شأنه أن يولد تذمرات وشكاوى لديهم، وهنا يأتي دور القائد بكيفية مواجهة مثل هذه التذمرات

باسلوب علمي. فإذا اراد القائد مواجهة تذمرات العاملين لديه في المنظمـــة فعليـــه ن يتجنـــب الأوضاع التي قد تخلف المشكلات، أن يستقبل الشاكي بالترحيب، أن يستمع للشخص المتـــذمر جيدا لعرض شكوى ولاستماع الى وجهات النظر الاخرى.

– **فن المراقبة:** ان طبيعة الكثير من الناس تقضي ضرورة مراقبتهم أثناء تأديتهم لأعمـــالهم، وهما يأتي دور القائد في ضرورة امتلاك مهارات خاصة تمكنه من مراقبـــة العـــاملين لديـــه بطريقة فنية ولا تجرح شعورهم.

4. **فن المعاقبة:** معلوم أن كل انسان يعمل لا بد أن يخطئ، وكنا قد عرضنا كيف يواجـــه القائد الخطأ وكيف يتصرف معه، واذا تكرر الخطأ فلا بد من اجراءات عقابية يتخذها القائـــد بحق المخطئ ولكن عليه مراعاة أن تكون العقوبة متناسبة مع الـــذنب (الخطـــأ) والأحـــوال المحيطة، يجب عدم جمع المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامـــة، وجب عدم معاقبة الرئيس امام مرؤوسيه حتى لا ينهار، مبدأ السلطة، وتتحطم سلسلة القيـــادة، من العقوبة مثلا: تغيير نوع العمل، اللوم .... الخ.

– **مزالق القيادة:** يمكن القول أن هناك العديد من المحاذير (المزالـــق) التـــي نـــادى الادب الادراي بضرورة تجنبها قدر الامكان، لان وجودها يهدد سلسلة القيادة في المنظمة كمـــا قـــد يطيح بحياة المنظمة ويجعلها غير قادرة على منافسة نظرائها في المجتمع.

ومن هذه المزالق الواجب تجنبها ما يلي (ابو ماضي، 2004، 151–175) :

–الاستبداد : لا يكون القائد مستبدا في فرض أرائه على الاخرين.

–التفريط: اذ أن هناك ثوابت تنظيمية واخر سلوكية لا يجب أن يفرط بهـــا القائـــد مهمـــا كان.

–الكبر والعجب ورفض النقد: فكلما كان القائد متواضعا كلما كان أقرب الـــى مرؤوســـيه واقدر على التعامل معهم.

–مخالفة الفصل للقول : وهذا عكس القدوة، فلا بد أن يكون القائد قدوة لمرؤوسيه، فالقائد الناجح "ليس الذي يقول لمرؤوسيه تقدموا، بل الذي يقول لهم اتبعوني".

–الاستئثار بشيء دون الافراد : لان ذلك من شأنه أن يخلق فجـــوة كبيـــرة بـــين القائـــد والعاملين لديه، قد تستغرق وقتا طويلا لاعادة ردمها وتجسيرها ثانية.

ثانياً: النظرية الموقفية في القيادة

من وجهة نظر أصحاب هذه النظرية فإن القيادة الفعالة لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي معـين، بالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد' ويمكن توضيح هذه النظرية مـن خلال نماذج أساسية: (الفياض، 1995، 103)

1. نموذج فدلو: في هذا النموذج لا بد من قياس احديهما:

الأول: وصف القائد لمرؤوسيه الأقل تفضيلا عنده، فقد وصفه القائد بأنه جيـد، وعنـدها نقول أن القائد يهتم بالمرؤوسين، وأن وصفه بأنه غير جيد تقول أن القائد يركز على المهـام، وقد يهتم بها بشكل متوسط (وقد شكك الباحثين بصدق هذا المقياس).

الثاني: الموقف القيادي ويمكـن قياسـه مـن خـلال الأبعـاد الثلاثـة التاليـة حـسب أهميتها(الاعرجي،1995):

- علاقة القائد بمرؤوسيه (جيده أو سيئة)
- هيكلة المهام: قد تكون مهيكلة أو غير مهيكلة.
- قوة القائد: قد يكون قويا أو ضعيفاً.

وتنشأ من هذه الأبعاد مجموعة مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد.

2. نموذج هاوس وايفالنس: أطلقا عليه نموذج المسار أو الهدف، وبينما أن المهمة الأساسية

3. للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالاعتماد على نظرية التوقيع ونظريات الحفز. أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فيه:

- بيئة العمل: المهمة، نظام المكافآت، والعلاقات بالزملاء.
- صفات العاملين: حاجاتهم، الثقة بالنفس، وقدراتهم.

أما الأساليب القيادية التي يمكن للقائد استخدامها في ظل هذه الظروف فهي(الطجم،1998):

- المساند: الذي يهتم بحاجات المرؤوسين وراحتهم ويخلق جو عمل مريح لهم.
- المشارك: يعطي المجال للمشاركة في وضع القرار.
- الإجرائي: يزود المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح.
- الانجازي أو التحدي: يضع للمرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم وتساعد علـى تطـوير أدائهم وتشعرهم بثقة قائدهم لهم.

4. نموذج فورم وباتون: أطلقا عليه (مخطط عملية صنع القرار)، وبينما فيه خمسة أسـاليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن لحديده من خلال الإجابة على سبعة أسئلة (بنعم أو لا) وتتعلق هذه الأسئلة بنوعية المشكلة، كفاية المعلومات، هيكلة المشكلة، أهمية قبول القـرار

من قبل المرؤوسين، مدى قبولهم للقرار الذي يصنعه القائد بنفسه، مدى مشاركة المرؤوسين بتحقيق أهداف المنظمة عند حل هذه المشكلة واحتمال أن يتسبب الحل الأمثل بنزاعات بين المرؤوسين. أما الأساليب الخمسة لصنع القرار ومن هذا النموذج فهي(عسكر370،1998):

- يصنع القرار لوحده.
- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين.
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر المرؤوسين فرادى.
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر المرؤوسين مجموعة.
- يصنع القرار بشكل جماعي مشارك.

ثالثاً : نظرية الشبكة الإدارية: (The Managerial Grid Theory)

تؤرخ هذه النظرية العالمين (بليك وموتون)، حيث استطاع هذان العالمان في عام 1964 تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية،وتعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها بعددين أساسيين هما (الفياض، 1995، 103):

1. درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة)
2. درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات)

ولتوضيح هذه النظرية لابد من تأمل الشكل التالي الذي يوضح درجة الاهتمام بالعمل وبالعاملين على حد سواء.

اهتمام بالأفراد

9.1	إدارة النادي				ادارة الفريق	9.9
			إدارة معتدلة			
			5.5			
متساهلة						سلطوية
1.1						1.9

الاهتمام بالانتاج

شكل رقم (3) الشبكة الإدارية

يلاحظ من الشكل يلاحظ من الشكل السابق مجموعة من الأنماط القيادية والتي يمكن ملاحظتها في الكثير من المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء، وبالتالي جليا في هذا الشكل، نلاحظ أن البعد الأفقي يعبر عن الاهتمام بالإنتاج أو الأداء، في حين تلاحظ أن البعد الرأسي (ألعامودي) يعبر عن الاهتمام بالأفراد أو العاملين.

وقد قام كل من (بليك وموتون) بتمديد خمسة أنماط قيادية (1.1)،(1.9)،(9.1)،(5.5)،(9.9)، حيث يعبر كل منهم عن درجات متفاوتة من الاهتمام بكل من البعدين، حيث يعبر الرقم الأول من اليسار عن درجة الاهتمام التي توليها الإدارة للأفراد أو العاملين، بينما يعبر الرقم الثاني عن درجة الاهتمام التي توليها الإدارة للإنتاج أو الأداء، فمثلا (9.1) يعبر عن درجة منخفضة جدا من الاهتمام بالإنتاج (1) ودرجة عالية جدا للاهتمام بالأفراد (9).

وألان، لا بد من استعراض الأنماط القيادية الخمسة للوقوف على مميزات كل نمط قيادي منها والظروف التي تستدعي وجود مثل هذا النمط.

1. النمط (1.1): ويطلق عليه هذا النمط القيادة بالإدارة السلبية أو الإدارة المتساهلة (Impoverished Management). إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماما ضئيلا جدا بالأفراد العاملين وكذلك بالإنتاج، وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل هؤلاء القادة هي عدم تحقيقهم لأية أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أية درجة معقولة من الرضا لدى العاملين في وحداتهم التنظيمية وهذا ولا شك سوف ينعكس على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.

وتجدد الإشارة هنا أن فترة العيش (Survival) لمثل هذه المنظمات غالبا ما تكون قصيرة حيث سرعان ما تتهاوى أمام أية أزمة اقتصادية أو إخفاقها في حل أي خلاف قد ينشأ بين العاملين بعضهم ببعض أو بينهم وبين الإدارة، ولا نستطيع أن ننكر وجود مثل هذا النمط رغم ندرته.

2. النمط (1.9): ويطلق عليه نمط الإدارة العلمية (السلطية) Scientific Management، أن أهم ما يميز هذا النمط القيادة هو مبالغته بالاهتمام بالإنتاج على حساب الاهتمام بالعاملين في المنظمة، ومن هنا كان مقتل الإدارة العلمية(التبلورية) لإهمالها حاجات العاملين وعدم الاكتراث إلى درجة رضاهم، مما ينعكس ذلك سلبا على علاقات العمل داخل المنظمة حيث تسودها الصراعات التي قد تؤدي بحياة المنظمة.

3. النمط (9.1): ويطلــق علـــى هـــذا الــنمط (الإدارة الاجتماعيـــة) Social Club Management حيث يعكس هذا النمط اهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني، ويكون ذلك أحيانـــا على حساب درجة تحقيق الأهداف الإنتاجية.

4. الـــنمط (5.5): ويطلـــق علـــى هـــذا الـــنمط الإدارة المتأرجحـــة Pendulum Management هذا النمط من القيادة لا يبين عن طريق طرف دون الأخر أي انـــه لا يهـــتم بالإنتاج ويترك الاهتمام بالعاملين أو العكس أنما هو دائم التغيير ولذلك سمي بهذا الاسم، ففـــي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أســـلوب (9.1) وذلـــك عنـــدما يـــشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العملين، ولكن إذا هدأت حالة العاملين سرعان ما يلجـــأ إلى النمط (1.9) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج، وكثيـــرا مـــا يؤمنـــون بأســـلوب منتصف الطريق.

5. النمط (9.9): وهي الإدارة الجماعية أو إدارة الفريق The Management إن القادة مـــن هذا النمط يولون درجة عالية من الاهتمام بكلا البعدين (الإنتـــاج والعـــاملين) ويتمثـــل هـــذا الأسلوب القيادي تسود روح الفريق ومفاهيم التعاون الجيدة بين القائـــد والمرؤوســـين، وبـــين المرؤوسين بعضهم ببعض.

رابعاً: النظرية التفاعلية

تقوم هذه النظرية على فلسفة أساسية مفادها أن القيادة عملية تفاعلية اجتماعية ترتكز على الأبعاد التالية(تحسين،1990):

السمات+ عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها.

وتطرح هذه النظرية معيارا أساسيا يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الوقف، والمهام المحدودة، وأعضاء المنظمة المقودة، وقيادة الجميع نحو الأهـــداف المنـــشودة بنجـــاح وفعالية.

وهناك العديد من النظريات التي طرقت موضوع القيادة في الأدب الإداري مثـــل: (برانـــت، سورتشر، 1997، 27)

– نظرية القيادة الوظيفية: التي تقوم على أساس دراسة مهام ووظائف القيادة والمعـــايير المتصلة بها. وتهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادة (التوجيه، اتخاذ القـــرارات، التخطـــيط، التنسيق).

- النظرية التبادلية: والتي تقدم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع: حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم، ويتعاطف معهم، وهنا يتبع القائد أسلوب القيادة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة.

- النظرية التحويلية: هنا غالبا ما يكون القائد صاحب رؤية ورسالة واضحة، ووظيفته نقل الناس من حوله نقله حضارية، ويدير اتباعية بالمعاني والقيم، وغالبا ما تكون أهدافه ومعاييره عالية.

الجوانب السلوكية للقيادة:

تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على دافعية الأفراد للأداء، واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتفسير القيادة محورا أساسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي أيضا من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة، فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم،كما يقدم لهم المكافآت ويهتم بمشاكلهم ويدافع عن مصالحهم، وفي مقابل ذلك يقدم المرؤوسين بدورهم للقائد الولاء والقبول والطاعة والتقدير من خلال عطاء المرؤوسين هذا يكتسب القائد شرعيته وسلطته كقائد.

1. التأثير جوهر القيادة: أن ممارسة التأثير تمثل جوهر السلوك القيادي وتختلف مسببات ظهور القائد، فقد يعين القائد رسميا أو ينتمي أو يختار بصفة غير رسمية، وقد يمارس القائد سلطة كسمة لمركزه الوظيفي وهنا فإن المدير ينظر أليه كقائد بسبب مركزه ضمن التسلسل التنظيمي ومع ذلك فالقيادة أكثر من مجرد التشبه بمركز أو دور رسمي أنها أكثر من توليد سلوك، فأنت قد تعين مديرا لكنك لن تكون قائد حتى تكون مقبولا في قلوب وعقول مرؤوسيك (كوكس, هوفر، 1998، 61).

2. التأثير بالنفوذ: يقصد بذلك قوة التأثير الشخصي على الآخرين ومن ثم السيطرة على البشر والموارد المتاحة، وحيث يتعين أن يتزود المدير أو الرئيس بهذه القوة لتعزيز مقدرته وزيادة الإنتاجية، ورفع معنويات مرؤوسيه، ويختلف النفوذ عن السلطة الرسمية في حق رسمي إلزام الغير بأداء أشياء، وحق رسمي بالسيطرة على الموارد، فإن النفوذ يتمثل في التأثير على الآخرين ولا يستمد من سلطة رسمية بل من سمات شخصية مثل الموهبة والحضور والجاذبية والشخصية وهي سمات بعضها موروث وبعضها مكتسب (المطيري،2005).

خامساً: العوامل الديمغرافية وأثرها على الأداء

مما لا شك فيه أن للعوامل الديمغرافية أثر مهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعــاملين، وسنتعرض في هذا الفصل من البحث إلى هذه العوامل بشيء من التفصيل من حيث بيان مــا يعنيه مصطلح العوامل الديمغرافية، وتطور سكان العالم عبر العــصور (مراحــل التــاريخ)، والتغيرات السكانية التي تحدث سواء ما كان منها تغيرات طبيعيــة، أو تغيــرات ميكانيكيــة، وبيان أثر هذه العوامل في النمو ورأس المال والادخار.

سادساً: لمحة تاريخية وجغرافية عن منطقة الباحة (الغرفة التجارية والصناعية بالباحة)

- تقع منطقة الباحة في الجنوب الغربي من المملكة العربية السعودية على جبال الحجــاز، و يحدها من الشمال والغرب منطقة مكة المكرمة ومن الجنوب والشرق منطقــة عــسير. امــا الحدود القبلية فتحدها شمالا رنية وتربة والطائف وبلحارث وبنو مالك والبقوم وجنوبا القنفــذة وبنو عيسى وبنو زبيد وبنو خثعم وبنو بحير وبنو سهيم وبنو ميمون وشرقا بيشة وبادية بنــي ميمون وأكلب وغربا الطائف والليث.

- تعتبر الباحة أصغر مناطق المملكة العربية السعودية بمساحة تــصل إلــى 10362كــم2. ومدينة الباحة هي أكبر مدنها. ويتوزع سكانها على قرابــة 1200 قريــة. تمتــاز المنطقــة بتضاريسها ومنتزهاتها وغاباتها التي تتنوع فيها النباتات الطبيعية كما تزخر المنطقة بالعديــد من الإطلالات على قمم المنحدرات وينتشر بها المباني والأماكن ذات الطابع الاثري.

- برغم وقوع المنطقة ضمن نطاق المناخ القاري الجاف، إلا أن أرتفاع جبال الحجاز عــن سطح البحر وتعرضها لرياح رطبة قادمة من سهول تهامة الضيقة غرب الجزيرة العربية قــد شكلت جواً معتدلاً صيفاً و بارد ممطر شتاءً.

- والباحة: بفتح الباء الموحده بعدها الف فحاء مفتوحه مهمله ثم هاء تأنيث، وهي العاصــمة الإقليمية لمنطقة الباحة وإليها تنسب المنطقة ويتركز بها الثقل الإداري والتجاري وبها توجــد إمارة المنطقة وتتجمع فيها الدوائر الحكومية والمراكز التجارية الكبرى إضافة إلــى أن بهــا سوقاً اسبوعياً وهو سوق الخميس، ويقع مقر الامارة تقريبا في المنتصف بين قبائل غامد مــن الجنوب وقبائل زهران من الشمال.

1- المندق وتقع في سراة زهران.

2- بالجرشي وتقع في سراة غامد.

3- المخواة وتقع في تهامة زهران.

4- قلوة وتقع في تهامة زهران.

5- العقيق وتقع في بادية غامد وبها مطار المنطقة.

6- القرى وتقع في سراة زهران – طريق الطائف، وتنتهي في الأطاولة.

7- دوس وتقع في سراة زهران – طريق الطائف

تعتبر الباحة مقر لقبيلتين عريقتين في تاريخ الأنساب العربى وهما قبيلة غامد، وقبيلة زهران وهي قبيلتين تعود لجد واحد، وقد عمت العبارة: " زهران وغامد، والقلب واحد " بين أبناءها للترابط بينهما و قوة الأوصار المشتركة من حيث الجغرافيا والتاريخ الموحد لهاتين القبيلتين، و تُنسب هاتين القبيلتين إلى أزد شنوءة، واسم المنطقة، والباحة هو أسم لقرية اشتهرت بسوقها المسمى بسوق الخميس، ونتيجة لتساع النطاق العمراني في العهد السعودي الزاهر انضمت لهذه القرية مجموعة من القرى المجاورة مكونة مدينة متوسطة المساحة سميت بمدينة الباحة، ومنها أخذ أسم المنطقة.

وتشكل منطقة الباحة ثاني أعلى كثافة سكانية في المملكة نسبة إلى صغر مساحتها حيث يزيد عدد السكان عن 500.000 نسمة. يختلف عمل سكان المنطقة بحسب طبيعة التضاريس، فعلى الجبال تنتشر القرى التي يمارس أهلها الزراعة، وفي السهول الشرقية تمتد البادية التي يمتهن أهلها الرعي بالأضافة إلى السهول الغربية التي تسمى تهامة من زراعة إلى الرعي بحسب الممكن و توفر المياه.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المقدمة

عينة الدراسة

إختبار الفرضيات

الفصل الرابع

تحليل البيانات

خصائص عينة الدراسة

تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، وبلغت عدد الاستبانات المستردة(1000) استبانة والجدول رقم (6) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة والمستبعدة في المحافظات في إمارة الباحة في المملكة العربية السعودية.

والجدول (6). الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة والمستبعدة في المحافظات في إمارة الباحة في المملكة العربية السعودية.

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الصالحة
1025	1000	25	1000

نلاحظ من الجدول أن عدد الاستبيانات التي تم استعادتها هي (1000) أي ما نسبته (97.5%) من عدد الاستبيانات الموزعة، وقد تم استبعاد(25) استبانه لعدم صلاحيتها وصحتها، وبالتالي أصبح عدد الاستبيانات القابلة للتحليل (1000) الاستبانة (تم توزيع الاستبانة بموجب خطاب من الملحقية السعودية بعمان إلى وكيل إمارة الباحة بالسعودية، ولمساعدة الطالب تم توزيع الاستبيانات بناء على أمر من أمير المنطقة إلى قسم التطوير

الإداري بإمارة الباحة ومن ثم قام قسم التطوير الإداري بتوزيعها للمحافظات والمراكز بخطابات رسمية وجمعها ثم سلمت للباحث).

أ. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (1025) موظفاً، حيث تم اختيار العينة بالطريقة القصدية حيث شملت كل عناصر مجتمع الدراسة وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة ولكن استبعد 25 استبيان تخص 25 موظفا وذلك لعدم ارجاع عدد منها وجزء منها لم تكن اجابته واضحة، حيث بقي لدينا عينة مكونة من (1000) موظف. ويبين الجدول (7) توزيع عينة الدراسة:

جدول(7). توزيع عينة الدراسة

المتغير الديمغرافي	الفئة	العدد	النسبة
الحالة الاجتماعية	أعزب	236	%24
	متزوج	732	%73
	مطلق	22	%2
	أرمل	10	%1
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	150	%15
	25–30 سنة	266	%27
	31–35 سنة	152	%15
	36–40 سنة	212	%21
	41–45 سنة	140	%14
	أكثر من 46 سنة	80	%8
نوع الوظيفة	مدير عام	50	%5
	رئيس قسم	98	%10
	اداري	250	%25
	موظف	602	%60
سنوات الخبرة	1–3 سنوات	210	%21
	4–6 سنوات	222	%22
	7–9 سنوات	156	%16
	10 سنوات فأكثر	412	%41
المستوى التعليمي	أقل من ثانوية عامة	326	%33
	ثانوية عامة	406	%41
	دبلوم	82	%8
	بكالوريوس	146	%15
	ماجستير	32	%3
	دكتوراه	8	%1

يتبين من الجدول (7) أن (24%) من أفراد عينة الدراسة هم ضمن فئة أعزب، بينما بلغت النسبة الأعلى وهي (73%) من عينة الدراسة هم متزوجون، وكانت نسبة المطلقين (2%)، بينما بلغت نسبة الآرامل (1%) من عينة الدراسة وهي النسبة الأدنى.

أما فيما يخص الفئة العمرية فيبين الجدول أن (15%) من عينة الدراسة هم (أقل من 25 سنة)، وأن (27%) من أفراد عينة الدراسة هم في الفئه العمرية (25–30 سنة) وهي النسبة الأعلى، بينما بلغت نسبة أفراد الدراسة من الفئة العمرية (31–35 سنة) بنسبة (15%)، وكان (21%) من أفراد عينة الدراسة هم ضمن الفئة العمرية (36–40 سنة)، أما الفئة (41–45 سنة) فقد بلغت (14%)، وجاءت الفئة (أكثر من 46 سنة) بأقل نسبة بلغت (8%).

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة وفق نوع الوظيفة حيث يظهر أن (5%) من عينة الدراسة فقط هم في فئة مدير عام وهي النسبة الأقل، وكان (10%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة رئيس قسم، وجاءت فئة إداري بنسبة (25%) من أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت النسبة العظمى (60%) وهي من فئة موظف.

كما ويظهر الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة أن (21%) من أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة (1–3 سنوات)، بينما بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة الذين يمتلكون خبرة (4–6 سنوات) بلغت نسبتهم (22%)، وكان (16%) وهي النسبة الأدنى من أفراد عينة الدراسة يملكون خبرة (7–9 سنوات)، وجاءت النسبة الأعلى للفئة ممن يمتلكون خبرة 10 سنوات فأكثر حيث بلغت (41%) من أفراد عينة الدراسة.

وأخيراً يبين الجدول توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي حيث بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة من من هم أقل من حملة شهادة الثانوية العامة (33%)، بينما بلغ حملة شهادة الثانوية العامة (41%) وهي النسبة الأعلى، وبلغت نسبة من هم من حملة شهادة الدبلوم (8%)، أما حملة شهادة البكالوريوس فقد بلغت نسبتهم (15%)، وبلغت نسبة حملة شهادة الماجستير (3%)، وأخيراً بلغت نسبة حملة شهادة الدكتوراه (1%) وهي النسبة الأقل من أفراد عينة الدراسة.

تم تدريج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتحديدها بخمسة مستويات، على النحو الآتي: موافق بشدة ويعطى (5) درجات، ومستوى موافق ويعطى (4) درجات، ومستوى محايد ويعطى (3) درجات، ومستوى معارض وتعطى (2) درجتين، ومستوى معارض بشدة ويعطى (1) درجة واحدة. وجرى استخدام مقياس الحكم على النتائج

الذي تم تقسيمه إلى (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)، بالاعتماد على فئات الأداة، وعددها أربع فئات هي (1−1.99)، (2−2.99)، (3−3.99)، (4−5)، وذلك بتقسيم عدد الفئات على عدد البدائل الخمسة، وبطريقة حسابية (4÷5 = 0.8) تكون المستويات الثلاثة كالتالي[الدرجة المنخفضة من (1− أقل من 2.6) والدرجة المتوسطة (2.6 − أقل من 3.4)، والدرجة المرتفعة (3.4 − 5)]، ويمكن توضيح التقسيم لهذه المستويات كالآتي:

$$2.6 = (0.8 + 0.8) + 1$$

$$3.4 = (0.8) + 2.6$$

$$5 = (0.8 + 0.8) + 3.4$$

وبذلك تكون المستويات على النحو الآتي:

من (1− اقل من 2.6) درجة منخفضة, ومن (2.6− اقل من 3.4) درجة متوسطة, ومن (3.4− 5) درجة مرتفعة.

ب− تحليل البيانات

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالسعودية. من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الأربعة مرتبة كما سبقت الإشارة إليها في الفصل الأول.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هي العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة الباحة؟ للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالاطلاع على المؤلفات والكتب والدراسات الحديثة التي تطرقت لموضوع الأداء الوظيفي بكافة مجالاته، ومن مراقبته لواقع العمل في البيئة السعودية استطاع ان يحصي هذه العوامل والتي هي:

1− بيئة العمل.

2− الاتصال الوظيفي.

3− الحوافز.

4− التدريب.

5− القيادة الادارية.

6- العوامل الديمغرافية (الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، ونوع الوظيفة، الخبرة، المستوى التعليمي).

وبعد القيام بتحديد العوامل وبناء استبانة ذات فقرات شاملة لهذه العوامل وتوزيعها على عينة الدراسة ومن تحليل البيانات احصائيا واخراج النتائج وجد الباحث ما يلي:

أولا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الأداء الوظيفي:

جدول (8). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	أقوم بأداء الأعمال بطريقة صحيحة.	**4.09**	**0.92**	**1**	**مرتفعة**
2	لقد تحسنت مهاراتي في سبيل الوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة.	**4.05**	**0.73**	**2**	**مرتفعة**
3	لقد أصبحت أكثر استعداداً على استخدام الأسلوب العلمي في التخطيط لكيفية المهام الموكلة إليّ.	**4.04**	**0.82**	**3**	**مرتفعة**
4	يتوفر لدى الدائرة عنصر بشري مؤهل وكفؤ لتحقيق الأهداف التنظيمية وتقديم نوعية جيدة من الخدمات.	**3.84**	**0.91**	**5**	**مرتفعة**
5	توفر الدائرة إجراءات عمل بسيطة غير معقدة.	**3.85**	**0.96**	**4**	**مرتفعة**
المتوسط العام		**3.92**	**0.88**		**مرتفعة**

ومن التحليل يظهر لنا أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس الأداء الوظيفي هي متوسطات مرتفعة تتراوح بين (**3.84- 4.09**)، حيث يظهر من الجدول أن الفقرة رقم (1)

والتي كانت تنص على " أقوم بأداء الأعمال بطريقة صحيحة جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.09)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (4) والتي تنص على" يتوفر لدى الدائرة عنصر بشري مؤهل وكفؤ لتحقيق الأهداف التنظيمية وتقديم نوعية جيدة من الخدمات" بمتوسط حسابي بلغ (3.84).

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب بيئة العمل

تم استخراج المتوسطات الحسابية ولانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس العلاقة بين بيئة العمل والأداء الوظيفي كا يظهر في الجدول (9):

جدول (9). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب بيئة العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
6	يتوفر لدى الدائرة وصف مكتوب يبين ويحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة	3.73	1.03	6	مرتفعة
7	يتوفر في دائرتي تعليمات وقواعد تحكم أغلب جوانب مهام الوظيفة	3.87	0.93	1	مرتفعة
8	يتوفر في دائرتي أنظمة تحكم أغلب جوانب مهام الوظيفة	3.82	0.94	2	مرتفعة
9	توفر الدائرة وسائل تكنولوجيا حديثة	3.77	1.07	3	مرتفعة
10	توفر الدائرة وسائل متنوعة في العمل	3.74	1.06	5	مرتفعة
11	تلجأ الدائرة إلى استخدام شبكة الإنترنت في عملها	3.77	1.08	3	مرتفعة
12	تستخدم الدائرة نظام الحوسبة الحديث في العمل	3.87	0.98	1	مرتفعة
13	توفر المنظمة للعاملين أماكن مناسبة للترفيه أثناء الاستراحة	3.72	1.19	7	مرتفعة
14	توفر الدائرة مناخ تنظيمي مناسب يحفز على الابداع	3.76	1.13	4	مرتفعة
المتوسط العام		3.78	1.05		مرتفعة

ومن التحليل يظهر لنا أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس بيئة العمل هي متوسطات مرتفعة تتراوح بين (**3.76–3.87**)، حيث يظهر من الجدول أن الفقرة رقم (7) والتي كانت تنص على " **يتوفر في دائرتي تعليمات وقواعد تحكم أغلب جوانب مهام الوظيفة**" جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (13) والتي تنص على" **توفر المنظمة للعاملين أماكن مناسبة للترفيه أثناء الاستراحة**" بمتوسط حسابي بلغ (3.76).

وقد يعود ذلك إلى أهمية توفير مناخ فلا لاشك أن وجود بيئة مثالية ومشجعة للعمل تعتبر مقومًا أساسيًا لنجاح أي مؤسسة. وهناك مجموعة من الاعتبارات التي تبرز أهمية وجود بيئة عمل فعالة من أهمها القدرة على بناء ميزة تنافسية. والاستثمار بالموارد البشرية وزيادة العائد المادي للشركة.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة اليوبي(2001) التي أكدت نتائجها أن هناك علاقة إيجابية بين كل من أسلوب الإشرافي والمشاركة بين الموظفين ورفع مستوى الأداء في بيئة العمل الداخلية للمنظمات العامة.

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب الاتصال الوظيفي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية ولانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس العلاقة بين الاتصال الوظيفي والأداء الوظيفي كما يظهر في الجدول (10):

جدول(10). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب الاتصال الوظيفي

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
15	اختار الأوقات المناسبة للاتصال مع العاملين	3.86	1.03	2	مرتفعة
16	هناك اتصالات وجهاً لوجه بيني وبين الموظفين والمشرفين	3.90	0.93	1	مرتفعة
17	أطلع الموظفين على المستجدات من خلال الخطابات الرسمية	3.85	1.02	3	مرتفعة
18	أقوم بالتنسيق في العمل مع الجهات المختلفة الداخلية والخارجية	3.82	0.98	4	مرتفعة
19	يتم تدريب الموظفين على مهارات الاتصال	3.76	1.12	5	مرتفعة

	المختلفة				
المتوسط العام		3.84	0.98		مرتفعة

ومن التحليل يظهر لنا أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس الاتصال الوظيفي هي متوسطات مرتفعة تتراوح بين (**3.76−3.90**)، حيث يظهر من الجدول أن الفقرة رقم (16) والتي كانت تنص على " **هناك اتصالات وجهاً لوجه بيني وبين الموظفين والمشرفين**" جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (19) والتي تنص على" **يتم تدريب الموظفين على مهارات الاتصال المختلفة** " بمتوسط حسابي بلغ (3.76).

وقد يعود ذلك إلى أهمية الاتصال الوظيفي في تكوين شبكة يمكن من خلالها جمع المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي لتنفيذ القرارات، والاتصال الوظيفي يؤثر على الأداء في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوباً أو شفويًا، رسمياً أو غير رسمي، يكون متوجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسة التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها. وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية الأخرى.

وهذا يتفق مع كل من دراسة **الحداد(2007)** ودراسة **الشهري(2005)** ودراسة **ربيعة(2003)** والتي توصلت الى ان الاتصال الاداري والوظيفي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين

4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب الحوافز.

تم استخراج المتوسطات الحسابية ولانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس العلاقة بين الاتصال الوظيفي والأداء الوظيفي كما يظهر في الجدول (11):

جدول (11). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب الحوافز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
20	أعتقد أن فرص الترقية متاحة أمامي	3.61	1.18	2	مرتفعة
21	تثير وظيفتي طاقات التحدي عندي لإنجاز العمل	3.77	1.07	1	مرتفعة
22	أتوقع أن أحصل على مكافآت تشجيعية إذا أجدت عملي	3.59	1.22	4	مرتفعة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
23	يمكن لأي موظف أن يحصل على علاوات استثنائية إذا كان متميزاً في عمله	3.61	1.26	3	مرتفعة
المتوسط العام		3.64	1.11		مرتفعة

ومن التحليل يظهر لنا أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس الحوافز هي متوسطات مرتفعة تتراوح بين (**3.59–3.77**)، حيث يظهر من الجدول أن الفقرة رقم (21) والتي كانت تنص على " **تثير وظيفتي طاقات التحدي عندي لإنجاز العمل** " جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (22) والتي تنص على" **أتوقع أن أحصل على مكافآت تشجيعية إذا أجدت عملي** " بمتوسط حسابي بلغ (3.59).

وقد يعود ذلك إلى أن الحوافز تعد من العوامل المساعدة على النهوض بالعمل وتطويره، فإذا ما وجدت عوامل توفر للفرد الفائدة والإستقرار، فإن ذلك ينعكس بدوره على إنتاجية الفرد وتتحقق بذلك مستويات عالية من الأداء، والتحمس، والإندفاع نحو إيجاد مقابل جيد لتلك الحوافز يطور العمل، ويجعله في مستويات عاليه من الجودة، ومن ذلك فإن الحوافز تعتبر من الوسائل، والأساليب التي من شأنها نجاح العملية الإدارية.

وهذا يتفق مع كل من **دراسة البلوي (2006) ودراسة** ودراسة **الوابل(2005) والقحطاني (2003)** ودراسة **العائدي(2001)** حيث اشاروا إلى أن تطبيق الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في شركة.

تم استخراج المتوسطات الحسابية ولانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس العلاقة بين التدريب الوظيفي والأداء الوظيفي كما يظهر في الجدول (12):

جدول (12). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب التدريب الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
24	تتبنى الدائرة عقد دورات تدريبية	3.67	1.14	1	مرتفعة
25	تقوم الدائرة التي أعمل بها بتقدير احتياجاتها التدريبية	3.67	1.11	1	مرتفعة
26	تخصص الدائرة التي أعمل بها ميزانية خاصة للتدريب	3.65	1.17	2	مرتفعة
المتوسط العام		3.66	1.12		مرتفعة

ومن التحليل يظهر لنا أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس التدريب الوظيفي هي متوسطات مرتفعة تتراوح بين (**3.65–3.67**)، حيث يظهر من الجدول أن الفقرة رقم (24)

والتي كانت تنص على " **تتبنى الدائرة عقد دورات تدريبية**" والفقرة (25) والتي تنص على " **تقوم الدائرة التي أعمل بها بتقدير احتياجاتها التدريبية**" جاءتا في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (26) والتي تنص على" **تخصص الدائرة التي أعمل بها ميزانية خاصة للتدريب**" بمتوسط حسابي بلغ (3.65).

وقد يعود ذلك إلى أن للتدريب أهمية كبيرة فهو إحدى المراحل الأساسية التي يجب أن يمر بها الموظف، كما يعد التدريب خيارا استراتيجيا لأي جهة تتطلع الى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل. وللتدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة نظرا لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته، أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته مما يزيده تمكنا في أداء عمله ويساعده على تجنب الأخطاء، ليصل بذلك الى المستوى المنشود الذي تمطح اليه أي جهة تسعى للرقي والتقدم.

وهذا يتفق مع كل من دراسة **الشديفات (2001)** والتي توصلت الى أثر التدريب على التدرج الوظيفي وبالتالي على اداء الوظيفي للموظف.

تم استخراج المتوسطات الحسابية ولانحرافات المعيارية للفقرات التي تقيس العلاقة بين القيادة الادارية والأداء الوظيفي كما يظهر في الجدول (13):

جدول (13). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب القيادة الإدارية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
27	نادراً ما يقوم مديري بتعديل قرارات العمل	3.66	1.09	5	مرتفعة
28	قرارات مديري واضحة	3.81	1.06	2	مرتفعة
29	يشجع مديري التغيير المدروس	3.72	1.11	4	مرتفعة
30	يشرك مديري الموظفين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم	3.77	1.08	3	مرتفعة
31	يسمح مديري للموظفين بالمشاركة في بناء الرؤيا المستقبلية للمؤسسة	3.77	1.06	3	مرتفعة
32	يشجع مديري الموظفين على الإبداع	3.96	1.01	1	مرتفعة
المتوسط العام		3.78	1.08		مرتفعة

ومن التحليل يظهر لنا أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس القيادة الإدارية هي متوسطات مرتفعة تتراوح بين (**3.66–3.96**)، حيث يظهر من الجدول أن الفقرة رقم (32) والتي كانت تنص على " **يشجع مديري الموظفين على الإبداع**" جاءت في الرتبة الأولى بمتوسط

حسابي بلغ (3.96)، بينما جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (27) والتي تنص على " **نـادراً ما يقوم مديري بتعديل قرارات العمل**" بمتوسط حسابي بلغ (3.66).

وقد يعود ذلك إلى أهمية النمط القيادي إذ تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على دافعية الأفراد للأداء، واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتفسير القيادة محورا أساسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي أيضا من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة، فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

وهذا يتفق مع كل من دراسة دراسة **بولن(Bolin, 2008)** ودراسة **فيمنغ وجيلنغ (Fuming & Jiliang, 2007)** ودراسة **كوفيو وكوين (Xiaofu & Qiwen, 2007)** والتي توصلت الى ان القيادة تعتبر من العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي وبالتالي الاداء الوظيفي لدى الموظف.

وبناءا على ما سبق فان السؤال الأول من الدراسة قد تم الاجابة عنه، وجاءت العوامل المؤثرة بالأداء الوظيفي كالتالي:

1- بيئة العمل.
2- الاتصال الوظيفي.
3- نظام الحوافز.
4- التدريب الوظيفي.
5- القيادة الادارية.

ولتحديد هل لهذه العوامل مجتمعة تأثيرا على الأداء الوظيفي قام الباحث بوضع الفرضية التالية وقياس صحتها.

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية مجتمعه والأداء الوظيفي":

للإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار من اجل التعرف على تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) المتغيرات المستقلة مجتمعة والأداء الوظيفي.

الجدول (14). نتائج الفرضية المتعلقة بالعوامل التنظيمية مجتمعة والأداء الوظيفي

A	B	F	Sig. (ألفا)	R	R2

173	**5.85**	**258.5**	**0.00**	**0.946**	**0.895**

من الجدول (14) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بلغ (0.946)، كما وبلغت نسبة التبـاين المفسر 89.2% وهي نسبة مرتفعة، ومن اجل التحقق من ان الارتباط دال إحصائيا تم إجـراء اختبار (F) والذي تتضح نتائجه في الجدول (14). وان قيمة الإحـصائي (ف) بلـغ (258.5) وهذه القيمة دالة عند مستوى (0.00) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (14) أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغ (5.85)، وبلغـت قيمـة ثابـت الانحدار (A) (173) كما يشير الجدول إلى قيمة بيتا (Beta) لميل الانحـدار بلغـت (5.85) وهي تعبر عن علاقة ايجابية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والأداء الوظيفي.

وبذلك تم الاجابة عن السؤال بتحديد العوامل المؤثرة واثبات أن العوامل مجتمعـة تـؤثرعلى الأداء الوظيفي (وجود علاقة ايجابية بين العوامل مجتمعة والأداء الوظيفي).

الفرضية الفرعية الاولى: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحـصائية بـين بيئـة العمـل والأداء الوظيفي":

للإجابة عن هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار من اجل التعرف علـى بيئـة العمـل والاداء الوظيفي. والجدول (15) يبين نتائج الفرضية.

الجدول (15). نتائج الفرضية المتعلقة ببيئة العمل والاداء الوظيفي

A	**B**	**F**	**Sig. (ألفا)**	**R**	**R2**
127	**6.15**	**1500.4**	**0.000**	**0.940**	**0.883**

من الجدول (15) يتضح ان قيمة معامل الارتباط بلغ (0.940) ، كما وبلغت نسبة التباين المفسر 88.3% وهي نسبة مرتفعة، ومن اجل التحقق من ان الارتباط دال احصائيا تم اجـراء اختبار (F) والذي تتضح نتائجة في الجدول (15). وان قيمة الاحـصائي (ف) بلـغ 1500.4 وهذه القيمة دالة عند مستوى 0.000 وهي اقل من القيمة الحرجة (0.05) لذا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بيئة العمل والأداء الوظيفي، ومـن اجـل التعرف على اتجاه العلاقة واشتقاق المعادلة الخطية والجدول (15) يبين ذلك.

يتضح من الجدول (15) ان قيمة معامل الانحدار (B) بلغ (6.15)، بينما بلغت قيمة ثابت الانحدار (A) (127) كما يشير الجدول الى قيمة بيتا (Beta) لميل الانحدار بلغت 6.15 وهي تعبر عن علاقة ايجابية بين بيئة العمل والاداء الوظيفي.

وقد يعود ذلك إلى أهمية توفير مناخ فلا لاشك أن وجود بيئة مثالية ومشجعة للعمل تعتبر مقومًا أساسيًا لنجاح أي مؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الوظيفي والأداء الوظيفي":

للاجابة عن هذه الفرضية تم اجراء تحليل الانحدار من اجل التعرف على الاتصال الوظيفي والأداء الوظيفي. والجدول (16) يبين نتائج الفرضية.

الجدول(16). نتائج الفرضية المتعلقة الاتصال الوظيفي والاداء الوظيفي

R2	R	Sig. (ألفا)	F	B	A
0.234	0.484	0.000	60.9	9.14	85

من الجدول (16) يتضح ان قيمة معامل الارتباط بلغ (0.484) ، كما وبلغت نسبة التباين المفسر 43.5% وهي نسبة متوسطة، ومن اجل التحقق من ان الارتباط دال احصائيا تم اجراء اختبار (F) والذي تتضح نتائجة في الجدول (16). وان قيمة الاحصائي (ف) بلغ (60.9) وهذه القيمة دالة عند مستوى(0.00) وهي اقل من القيمة الحرجة (0.05) لذا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) الاتصال الوظيفي والأداء الوظيفي، وان اجل التعرف على اتجاه العلاقة واشتقاق المعادلة الخطية والجدول (16) يبين ذلك.

يتضح من الجدول (16) ان قيمة معامل الانحدار (B) بلغ (9.14)، بينما بلغت قيمة ثابت الانحدار (A) (85) كما يشير الجدول الى قيمة بيتا (Beta) لميل الانحدار بلغت(9.14) وهي تعبر عن علاقة ايجابية بين الاتصال الوظيفي والأداء الوظيفي.

وقد يعود ذلك إلى اثر الاتصال الوظيفي على الأداء في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوباً أو شفويًا، رسمياً أو غير رسمي، يكون متوجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسة التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها.

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي":

للاجابة عن هذه الفرضية تم اجراء تحليل الانحدار من اجل التعرف على نظام الحوافز والأداء الوظيفي. والجدول (17) يبين نتائج الفرضية.

الجدول (17). نتائج الفرضية المتعلقة نظام الحوافز والاداء الوظيفي

R2	R	Sig. (ألفا)	F	B	A
0.211	0.459	0.000	66.51	9.43	153

من الجدول (17) يتضح ان قيمة معامل الارتباط بلغ (0.459) ، كما وبلغت نسبة التباين المفسر (79.1%) وهي نسبة مرتفعة، ومن اجل التحقق من ان الارتباط دال احصائيا تم اجراء اختبار (F) والذي تتضح نتائجة في الجدول (17). وان قيمة الاحصائي (ف) بلغ (66.51) وهذه القيمة دالة عند مستوى 0.00 وهي اقل من القيمة الحرجة (0.05) لذا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) نظام الحوافز والأداء الوظيفي، وان اجل التعرف على اتجاه العلاقة واشتقاق المعادلة الخطية والجدول (17) يبين ذلك.

يتضح من الجدول (17) ان قيمة معامل الانحدار (B) بلغ (9.43)، بينما بلغت قيمة ثابت الانحدار (A) (153) كما يشير الجدول الى قيمة بيتا (Beta) لميل الانحدار بلغت (9.43) وهي تعبر عن علاقة ايجابية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي.

وقد يعود ذلك إلى إن نظام الحوافز ينعكس بدوره على إنتاجية الفرد وتتحقق بذلك مستويات عالية من الأداء، والتحمس، والإندفاع نحو إيجاد مقابل جيد لتلك الحوافز يطور العمل، ويجعله في مستويات عاليه من الجودة.

الفرضية الفرعية الرابعة:" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي":

للاجابة عن هذه الفرضية تم اجراء تحليل الانحدار من اجل التعرف على التدريب الوظيفي والأداء الوظيفي. والجدول (18) يبين نتائج الفرضية.

الجدول (18). نتائج الفرضية المتعلقة التدريب الوظيفي والاداء الوظيفي

A	B	F	Sig. (ألفا)	R	R2
123	7.67	53.32	0.00	0.452	0.204

من الجدول (18) يتضح ان قيمة معامل الارتباط بلغ (0.452)، كما وبلغت نسبة التباين المفسر (55.4%) وهي نسبة متوسطة، ومن اجل التحقق من ان الارتباط دال احصائيا تم اجراء اختبار (F) والذي تتضح نتائجة في الجدول (18). وان قيمة الاحصائي (ف) بلغ 53.32 وهذه القيمة دالة عند مستوى (0.000) وهي اقل من القيمة الحرجة (0.05) لذا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) التدريب الوظيفي والأداء الوظيفي، وان اجل التعرف على اتجاه العلاقة واشتقاق المعادلة الخطية والجدول (18) يبين ذلك.

يتضح من الجدول (18) ان قيمة معامل الانحدار (B) بلغ (7.67)، بينما بلغت قيمة ثابت الانحدار (A) (123) كما يشير الجدول الى قيمة بيتا (Beta) لميل الانحدار بلغت (7.67) وهي تعبر عن علاقة ايجابية بين التدريب الوظيفي والأداء الوظيفي.

وقد يعود ذلك إلى ان التدريب يعد خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع الى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل.

الفرضية الفرعية الخامسة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي":

للاجابة عن هذه الفرضية تم اجراء تحليل الانحدار من اجل التعرف على القيادة الإدارية والأداء الوظيفي. والجدول (19) يبين نتائج الفرضية.

الجدول (19). نتائج الفرضية المتعلقة القيادة الإدارية والاداء الوظيفي

A	B	F	Sig. (ألفا)	R	R2
149	**8.22**	**353.8**	**0.00**	**0.884**	**0.781**

من الجدول (19) يتضح ان قيمة معامل الارتباط بلغ (0.884) ، كما وبلغت نسبة التباين المفسر 78.2% وهي نسبة مرتفعة، ومن اجل التحقق من ان الارتباط دال احصائيا تم اجراء اختبار (F) والذي تتضح نتائجة في الجدول (19). وان قيمة الاحصائي (ف) بلغ (353.8)

وهذه القيمة دالة عند مستوى (0.000) وهي اقل من القيمة الحرجة (0.05) لذا يوجد تـــأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وان اجـــل التعرف على اتجاه العلاقة واشتقاق المعادلة الخطية والجدول (19) يبين ذلك.

يتضح من الجدول (19) ان قيمة معامل الانحدار (B) بلغ (8.22)، وبلغـــت قيمـــة ثابـــت الانحدار (A) (149)، كما يشير الجدول الى قيمة بيتا (Beta) لميل الانحدار بلغـــت (8.22) وهي تعبر عن علاقة ايجابية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

وبناءا على ما سبق فقد تم اثبات أن كل عامل من العوامل جاء مؤثرا علـــى الأداء الـــوظيفي (وجود علاقة ايجابية بين كل عامل لوحده والأداء الوظيفي).

وقد يعود ذلك إلى ان القيادة الإدارية توثر على دافعية الأفراد لـــلأداء، واتجاهـــاتهم النفسية ورضاهم عن العمل.

أما أي العوامل أكثر تأثيرا بالأداء الوظيفي فسيتم ترتيبها تصاعدياً (حسب الأكثر تأثيراً) بنـــاء على أثره على الأداء الوظيفي.

1. بيئة العمل.
2. نظام الحوافز.
3. القيادة الادارية.
4. التدريب الوظيفي.
5. الاتصال الوظيفي.

وبذلك يظهر لدينا أن بيئة العمل هي العامل الأكثر تأثيرا علـــى الأداء الـــوظيفي . وأقـــل العوامل تأثيرا كان الاتصال الوظيفي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:" لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في الأداء الـــوظيفي كنتيجة للعوامل المستقلة تعزى للعوامل الديمغرافية":

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مـــستوى دلالـــة (0.05) في الأداء الوظيفي كنتيجة للعوامل المستقلة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

تم استخدام تحليل التباين الاحادي وذلك لتحديد هل يختلف تأثير العوامل باختلاف الحالـــة الاجتماعية فجاء الجدول الاحصائي كالتالي :

الجدول(20). المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحـادي لأثـر الأداء الـوظيفي كنتيجـة للعوامل المستقلة لمتغير الحالة الاجتماعية على المجالات ككل.

المجالات	التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	**الحالة الاجتماعية الخطأ الكلي**	**4.093 846.511 850.604**	**1.364 850.**	**3 996 999**	**1.605**	**.187**
بيئة العمل	**الحالة الاجتماعية الخطأ الكلي**	**6.247 533.253 539.500**	**2.082 535.**	**3 996 999**	**3.890**	**.009**
الاتصال الوظيفي	**الحالة الاجتماعية الخطأ الكلي**	**16.419 653.981 670.400**	**5.473 657.**	**3 996 999**	**8.335**	**.000**
الحوافز	**الحالة الاجتماعية الخطأ الكلي**	**17.054 802.610 819.664**	**5.685 806.**	**3 996 999**	**7.055**	**.000**

التدريب الوظيفي	الحالة الاجتماعية الخطأ الكلي	2.541 911.743 914.284	847. 915.	3 996 999	.925	.428
القيادة الإدارية	الحالة الاجتماعية الخطأ الكلي	4.168 1060.932 1065.100	1.389 1.065	3 996 999	1.304	.272

يبين الجدول (20) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمجال المتعلقة بالتدريب الوظيفي والقيادة الادارية وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية، وذلك قد يعود من وجهة نظر الباحث الى أن التدريب الوظيفي لا يتأثر بالحالة الإجتماعية وذلك لأن المنظمات تقوم بتدريب الموظفين كافة بحسب حاجتها اليهم لا بحسب الحالة الاجتماعية للموظف، كما وقد يعود الى ان الموارد البشرية المؤهلة عنصراً اساسياً في نجاح اية منظمة، ويتبوأالتدريب في تأهيل العنصر البشري مكانة متميزة بين ألاوجه المختلفة نظراً لاهمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية والتقدم، حيث أصبحت هذه المواد من المقاييس الاساسية التي يقاس بها تقدم الامم، استناداً الى مستوى هذا التأهيل والتدريب وكفائته لادارة ودفع عناصر الانتاج والخدمات الاخرى.

كما يبين الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمجالات الاداء الوظيفي وبيئة العمل والاتصال الوظيفي والحوافز.

وذلك قد يعود إلى أهمية عمل الموظف في بيئة هادئه يستطيع بها التواصل مع الموظفين بشكل مريح ويحصل فيها على الحوافز التي تساعد على رفع الروح الوظيفية للموظف وبالتالي أدائة الوظيفي، كما وقد يعود الى ان الاتصال والحوافز جزء من بيئة عمل الموظف حيث أن البيئة الراعية والحاضنة للمنظمة سيكون لها بالغ الأثر في بلوغ المنظمة غاياتها، ونماء واستمرار وتدفق مخرجاتها بما ينعكس أثره على سلوك وأداء وإدارة ومهارة العاملين. وان الاتصال بمثابة الشرايين التي نربط العملية الإدارية بالحياة، وللدلالة على أهمية الاتصال في التنظيم لما أن نتخيل منظمة ما تعاني من نظام اتصال عقيم غير قادر على توصيل الأوامر والتعليمات والشكاوي داخل المنظمة، وان ارتفاع الحوافز يصبح زيادة في تفضيل العامل لوقت العمل على وقت الفراغ.

كل من التدريب الوظيفي والقيادة الادارية لا يتأثران باختلاف الحالة الاجتماعية بينما الأداء الوظيفي وبيئة العمل والاتصال الوظيفي والحوافز يتأثرون باختلاف الحالة الاجتماعية وذلك يعود إلى أهمية بيئة العمل والاتصال الوظيفي والحوافز بالحالة الاجتماعية للموظف وذلك يعود إلى عدم مراعاة بعض المؤسسات السعودية لقواعد العمل وأنظمته وإلى نظام المحسوبية المتبع فيها وذلك قد يعود الى ان الاثر الكبر في التأثير يكون لمصلحة الحوافز والاتصال وبيئة عمل الموظف حيث ان البيئة والعلاقات والحوافز السيئة تقلل من حماس الموظف على الاداء.اما التدريب والقيادة وجدنا لتطوير الآلية في العمل وإلى زيادة إنتاجية الموظف وكسبه مهارة وكفاءة.

وهذا يتفق مع دراسة **الجعافرة (2007)** والتي توصلت الى أثر الصحة النفسية على اداء العاملين كاحد المتغيرات في بيئة العمل.

كما ويتفق مع دراسة **البلوي(2006)** والتي اوصت الى ضرورة التركيز على وجود حوافز مادية ومعنوية وتعزيز الدورات المعنوية لكي تشكل رديفاً للمردودات المادية في قناعة ونفسية اعضاء العمل.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الأداء الوظيفي كنتيجة للعوامل المستقلة تعزى لمتغير العمر. وذلك يعود إلى الدورات التدريبية التي يأخذها الموظف والتي تقوم بتأهيله بشكل جيد ومناسب لطريقة اداء العمل على أكمل وجه وبذلك يكون الموظف حصل على المعلومات حين البدء في وظيفته.

تم استخدام تحليل التباين الاحادي لتحديد هل تتأثر العوامل باختلاف متغير العمر فجاءت قيم التحليل لجميع العوامل كما يلي :

الجدول(21). المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي لأثر الأداء الوظيفي كنتيجة للعوامل المستقلة لمتغير العمر على المجالات ككل.

المجالات	التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	**العمر الخطأ الكلي**	**7.819 842.785 850.604**	**1.564 848.**	**3 996 999**	**1.844**	**.102**
بيئة العمل	**العمر الخطأ الكلي**	**5.504 533.996 539.500**	**1.101 537.**	**3 996 999**	**2.049**	**.070**

الاتصال الوظيفي	العمر الخطأ الكلي	16.155 654.245 670.400	3.231 658.	3 996 999	4.909	.000
الحوافز	العمر الخطأ الكلي	22.279 797.385 819.664	4.456 802.	3 996 999	5.555	.000
التدريب الوظيفي	العمر الخطأ الكلي	9.246 905.038 914.284	1.849 911.	3 996 999	2.031	.000
القيادة الإدارية	العمر الخطأ الكلي	8.339 1056.761 1065.100	1.668 1.063	3 996 999	1.569	.166

يبين الجدول (21) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمجال المتعلق الأداء الوظيفي والقيادة الإدارية وفقا لمتغير العمر.

وذلك يعود إلى تأثر الموظف وطريقة أدائه في المنظمة إذا كان هناك خلل في بيئة عمله أو في عملية الاتصال الوظيفي أوفي نظام الحوافز أو تقصير في عقد الدورات التدريبية للموظف.

كما يبين لجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمجالات بيئة العمل والاتصال الوظيفي والحوافز والتدريب الوظيفي.

وذلك يعود إلى تأثر الموظف وطريقة أدائه في المنظمة إذا كان هناك خلل في بيئة عمله أو في عملية الاتصال الوظيفي أوفي نظام الحوافز أو تقصير في عقد الدورات التدريبية للموظف.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0، 05) في الأداء الوظيفي كنتيجة للعوامل المستقلة تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

تم ايضا استخدام تحليل التباين الاحادي ويعرض الجدول التالي نتائج التحليل :

الجدول (22). المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي لأثر الأداء الوظيفي كنتيجة للعوامل المستقلة لمتغير نوع الوظيفة على المجالات ككل.

المجالات	التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	الوظيفة الخطأ الكلي	26.008 824.596 850.604	8.669 828.	3 996 999	10.471	.000

بيئة العمل	الوظيفة الخطأ الكلي	7.314 532.186 539.500	2.438 534.	3 996 999	4.563	.004
الاتصال الوظيفي	الوظيفة الخطأ الكلي	6.176 664.224 670.400	2.059 667.	3 996 999	3.087	.026
الحوافز	الوظيفة الخطأ الكلي	10.148 809.516 819.664	3.383 813.	3 996 999	4.162	.006
التدريب الوظيفي	الوظيفة الخطأ الكلي	4.933 909.351 914.284	1.644 913.	3 996 999	1.801	.145
القيادة الإدارية	الوظيفة الخطأ الكلي	5.918 1059.182 1065.100	1.973 1.063	3 996 999	1.855	.136

يبين الجدول (22) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمجال المتعلق الحوافز والتدريب الوظيفي والقيادة الإدارية وفقا لمتغير الوظيفة.

وذلك يعود إلى الدورات التي تعقد و أسلوب القيادة الادارية لا تتأثر بتغير المسمى الوظيفي للموظف فجميع الموظفين بكافة المسميات يحصلون على المعاملات الادارية والدورات نفسها.

كما يبين الجدول (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمجالات الأداء الوظيفي، وبيئة العمل، والاتصال الوظيفي.

4- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في الأداء الوظيفي كنتيجة للعوامل المستقلة تعزى لمتغير الخبرة.

تم اجراء تحليل التباين الاحادي لمتغير الخبرة كما يلي :

الجدول(23). المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي لأثر الأداء الوظيفي كنتيجة للعوامل المستقلة لمتغير الخبرة على المجالات ككل

المجالات	التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	الخبرة الخطأ الكلي	3.120 847.484 850.604	1.040 851.	3 996 999	1.222	.000
بيئة العمل	الخبرة الخطأ الكلي	1.379 538.121 539.500	460. 540.	3 996 999	.851	.466

الاتصال الوظيفي	**الخبرة الخطأ الكلي**	**8.698 661.702 670.400**	**2.899 664.**	**3 996 999**	**4.364**	**.005**
الحوافز	**الخبرة الخطأ الكلي**	**17.674 801.990 819.664**	**5.891 805.**	**3 996 999**	**7.317**	**.000**
التدريب الوظيفي	**الخبرة الخطأ الكلي**	**7.831 906.453 914.284**	**2.610 910.**	**3 996 999**	**2.868**	**.036**
القيادة الإدارية	**الخبرة الخطأ الكلي**	**586. 1064.514 1065.100**	**195. 1.069**	**3 996 999**	**.183**	**.908**

يبين الجدول (23) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمجال المتعلق بيئة العمل والقيادة الإدارية وفقا لمتغير الخبرة. وذلك لتأثر نفسية الموظف عند عدم حصوله على كافة حقوقه مثل القدرة على الاتصال الوظيفي وعدم الحصول على الحوافز أو على التدريب الذي يؤهله لأداء وظيفته بشكل كامل.

كما يبين الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمجالات الاداء الوظيفي الاتصال الوظيفي والحوافز والتدريب الوظيفي.

وذلك يعود إلى تأثر اداء الموظف إذا لم يحصل على بيئة للعمل جيدة ولا تحتوي على بيئة تواصلية جيدة.

أما فيما يتعلق بالاداء الوظيفي الاتصال الوظيفي والحوافز والتدريب الوظيفي فذلك لتأثر نفسية الموظف عند عدم حصوله على كافة حقوقه مثل القدرة على الاتصال الوظيفي وعدم الحصول على الحوافز أو على التدريب الذي يؤهله لأداء وظيفته بشكل كامل.

5- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0، 05) في الأداء الوظيفي كنتيجة للعوامل المستقلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وجاء تحليل التباين الاحادي لمتغير المستوى التعليمي كما يلي:

الجدول (24). المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي لأثر الأداء الوظيفي كنتيجة للعوامل المستقلة لمتغير المستوى التعليمي على المجالات ككل.

المجالات	التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	المستوى التعليمي الخطأ الكلي	10.902 839.702 850.604	2.180 845.	3 996 999	2.581	.002
بيئة العمل	المستوى التعليمي الخطأ الكلي	8.779 530.721 539.500	1.756 534.	3 996 999	3.288	.000
الاتصال الوظيفي	المستوى التعليمي الخطأ الكلي	1.422 668.978 670.400	284. 673.	3 996 999	.423	.833
الحوافز	المستوى التعليمي الخطأ الكلي	20.651 799.013 819.664	4.130 804.	3 996 999	5.138	.000
التدريب الوظيفي	المستوى التعليمي الخطأ الكلي	9.772 904.512 914.284	1.954 910.	3 996 999	2.148	.005

القيادة الإدارية	**المستوى التعليمي**	**14.798**	**2.960**	**3**	**2.801**	**.001**
	الخطأ	**1050.302**	**1.057**	**996**		
	الكلي	**1065.100**		**999**		

يبين الجدول (24) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمجال المتعلق الاتصال الوظيفي وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

وقد يعود الى أهمية الاتصال في التنظيم فلا نتخيل منظمة ما تعاني من نظام اتصال عقيم غير قادر على توصيل الأوامر والتعليمات والشكاوي داخل المنظمة، هنا وفي هذه الحالة سنجد أن هذه المنظمة تتخبط ولا يمكن أن تصل إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها وذلك كله بغض النظر عن المؤهل العلمي الموظفين.

كما يبين الجدول (24) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمجالات الأداء الوظيفي وبيئة العمل والحوافز والتدريب الوظيفي والقيادة الإدارية.

وذلك يعود إلى الدورات التدريبية التي يأخذها الموظف التي تقوم بتأهيله بشكل جيد ومناسب لطريقة اداء العمل على أكمل وجه وبذلك يكون الموظف حصل على المعلومات حين البدء في وظيفته فيتساوى الموظف المبتدئ مع الموظف الخبير.

وبذلك تكون اجابة السؤال الثالث كالتالي بناءا على المعالجة الاحصائية:

أولاً: أما بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية لايوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات الحالة الاجتماعية و متوسطات التدريب الوظيفي والقيادة الادارية، بينما وجد فروق ذات دلالة احصائية عند نفس مستوى الدلالة بين متوسطات الحالة الاجتماعية ومتوسطات كل من الاداء الوظيفي، بيئة العمل، الاتصال الوظيفي،الحوافز.

ثانياً: فيما يخص متغير العمر فلا يوجد فروق ذات دلالة احصائيةعند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات العمر ومتوسطات الأداء الوظيفي والقيادة الإدارية، بينما وجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطاته وبين متوسطات بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز والتدريب.

ثالثا: ومتغير نوع الوظيفة وجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0، 05) بين متوسطات الوظيفة وكل من الحوافز، التدريب الوظيفي، القيادة الادارية.

بينما وجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات للوظيفة وكل من الأداء الوظيفي، وبيئة العمل، الاتصال الوظيفي.

رابعا: أما فيما يخص المتغير الخامس الخبرة فانه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطاته ومتوسطات بيئة العمل و القيادة الادارية، بينما وجد فروق ذات دلالة احصائية عند نفس المستوى بين متوسطات المتغير وكل من، الأداء الوظيفي، والاتصال الوظيفي، والحوافز، والتدريب الوظيفي.

خامسا: أما فيما يخص المتغير السادس المستوى التعليمي فانه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطاته ومتوسطات الاتصال الوظيفي، بينما وجد فروق ذات دلالة احصائية عند نفس المستوى بين متوسطات المتغير وكل من الأداء الوظيفي وبيئة العمل والقيادة الادارية والحوافز والتدريب الوظيفي.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

النتائج

التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.النتائج

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها كما يعرض التوصيات التي انبثقت عن الدراسة، وفيما يلي عرض للنتائج وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة وفرضياتها وفق معطيات التحليل الاحصائي.

أ- نتائج السؤال الأول:

1- جاءت المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي مرتفعة وتتراوحت بين (3.72- 3.87). مما يدل على أن متوسط العينة موافقون على اعتبار بيئة العمل عامل مؤثر بالاداء الوظيفي.

2- كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الاتصال الوظيفي كانت مرتفعة وتراوحت بين (3.76 - 3.90).

3- كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات الحوافز تراوحت بين (3.59 - 3.77). وهي أيضا مرتفعة.

4- وتراوحت المتوسطات الحسابية الفقرات لأثر التدريب على الأداء الوظيفي ما بين(3.65 – 3.67). وهي أيضا مرتفعة.

5 – كما أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لفقرات القيادة الادارية تراوحت ما بين (3.66 – 3.96)، وهي أيضا مرتفعة.

6- تم اثبات أن العوامل التنظيمية مجتمعة تؤثر على الأداء الوظيفي، إذ أشارت إلى وجود ايجابية بين العوامل مجتمعة والأداء الوظيفي.

ب. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

1- تبين أن العلاقة ايجابية بين بيئة العمل والاداء الوظيفي، إذ كانت قيمة معامل الانحدار (B) بلغ (6.15)، وقيمة بيتا (Beta) لميل الانحدار (6.15).

2- تبين أن العلاقة ايجابية بين الاتصال الوظيفي والأداء الوظيفي، إذ كانت قيمة معامل الانحدار (B) (9.14)، وبلغت قيمة بيتا (Beta) لميل الانحدار (9.14).

3- تبين أن العلاقة ايجابية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي، إذ بلغ قيمة معامل الانحدار (B) (9.43)، وقيمة بيتا (Beta) لميل الانحدار (9.43).

4- تبين **أن** العلاقة ايجابية بين التدريب الوظيفي والأداء الوظيفي، إذ بلغ قيمة معامل الانحدار (B) (7.67)، وقيمة بيتا (Beta) لميل الانحدار بلغت (7.67).

5- تبين **أن** العلاقة ايجابية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، إذ كانت قيمة معامل الانحدار (B) (8.22)، وقيمة بيتا (Beta) لميل الانحدار (8.22).

6- تم اثبات أن كل عامل من العوامل جاء مؤثراً على الأداء الوظيفي؛ أي وجود علاقة ايجابية بين كل عامل لوحده والأداء الوظيفي.

7- أما أي العوامل أكثر تأثيرا بالأداء الوظيفي فسيتم ترتيبها تصاعدياً (حسب الأكثر تأثيراً).

1. بيئة العمل.
2. نظام الحوافز.
3. القيادة الادارية.
4. التدريب الوظيفي.
5. الاتصال الوظيفي.

ج- النتائج المتعلقة بالسؤال لثالث:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمجال المتعلقة بالتدريب الوظيفي والقيادة الادارية وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمجالات الاداء الوظيفي وبيئة العمل والاتصال الوظيفي والحوافز وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمجال المتعلق الأداء الوظيفي والقيادة الإدارية وفقا لمتغير العمر.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمجالات بيئة العمل والاتصال الوظيفي والحوافز والتدريب الوظيفي وفقاً لمتغير العمر.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمجال المتعلق الحوافز التدريب الوظيفي والقيادة الإدارية وفقا لمتغير المسمى الوظيفي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمجالات الأداء الوظيفي، وبيئة العمل، والاتصال الوظيفي وفقاً لمتغير الخبرة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمجال المتعلق بيئة العمل والقيادة الإدارية وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمجالات الأداء الوظيفي الاتصال الوظيفي والحوافز والتدريب الوظيفي وفقاً لمتغير الخبرة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمجال المتعلق بالاتصال الوظيفي وفقا لمتغير المؤهل العلمي وذلك لعدم تأثر عمر الموظف في اتصاله الوظيفي.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة (α=0.05) للمجالات الأداء الوظيفي وبيئة العمل والاتصال الوظيفي والحوافز والتدريب الوظيفي والقيادة الإدارية وفقاً للمؤهل التعليمي.

وفيما يتعلق بالاختلاف ما بين هذه العوامل وأثرها على مجالات الدراسة، فقد كشف هــذا السؤال الاختلاف في الأداء الوظيفي للعاملين باختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين فـــي منطقة الباحة. وقد جاءت النتائج كالتالي:

1- وجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوســطات الأداء الــوظيفي والحالة الاجتماعية وذلك قد يعود إلى كون الحالة الاجتماعية تشكل إحدى المتغيــرات الموجودة في بيئة عمل الموظف من جهة حيث أن الإرهاق وضــيق الحــال وســوء علاقاته الاجتماعية تؤثر التأثير الأكبر على عملية الاتصال الوظيفي وبالتــالي يــؤثر على الأداء الوظيفي.

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات الأداء الوظيفي والعمر وذلك قد يعود إلى أن العمر لا يؤثر على الأداء فالموظف الصغير قد يكون أداءه الوظيفي جيداً من باب صغر سنة ونشاطه إما الموظف الكبير في السن قد يكون أداء أيضا جيداً من باب الخبرة التي يتحلى بها.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالــة (0.05) بــين متوســطات الأداء الوظيفي ونوع الوظيفة وذلك قد يعود إلى أن نوع الوظيفة لا يؤثر فـــي الأداء لكون العمل باختلاف المسمى الوظيفي سواء أكان مدير يــؤدي الــدور القيــادي أو موظف يؤدي المهام البسيطة فكل منهما يتطلب منهم العمل بجد واجتهاد.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوســطات الأداء الوظيفي ومتغير الخبرة وذلك قد يعود إلى كون الخبرة تلعب الأثر الأكبر في التــأثير على الانجاز والعمل فموظف بخبرة سنه لن يكون أداءه مماثل بعد 5 سنوات.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالــة (0.05) بــين متوســطات الأداء الوظيفي ومتغير المستوى التعليمي وذلك قد يعود إلى أن الموظف لا يعــين إلا إذا كان مؤهلا للقيام بعمله على أكمل وجه ويعود إلى الدورات التدريبية التـــي يتلقهـــا الموظفين في بداية استلامهم لوظائفهم.

2. التوصيات والمقترحات:

أ – التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث فإنه يوصي بما يلي:

– توصي الدراسة بضرورة توفير بيئة عمل ذات مواصفات عالية في المؤسسات الحكومية والخاصة لما لبيئة العمل من اثر واضح وجلي على الاداء الوظيفي، فكلما اتصفت بيئة العمل بمواصفات عالية وراعت المعايير الدولية لبيئة العمل المناسبة للعاملين لمساعدتهم بانجاز اعمالهم.

– ضرورة العمل على تفعيل الاتصال الوظيفي لبناء ادارة المعرفة لضمان اقصى تفاعل ما بين الادارة والموظفين، والموظفين انفسهم مما يؤدي إلى الرقي بالاداء الوظيفي، وجني المكاسب العالية الجودة.

– الحاجة إلى تقديم العديد من الحوافز سواء كانت المعنوية أو المادية تضمين دورات تدريبية لجميع الكوادر وذلك لضمان مواكبة العمال بكل حديث في مجالهم للمحافظة على مستوى عال من الاداء الوظيفي. وتنويع برامج الحوافز المادية والمعنوية وتفعيلها لما لها من اثر كبير على الاداء الوظيفي.

- ضرورة تفعيل البرامج القيادية المعاصرة لتحسين ورقي الأداء الوظيفي، وتوجيه كل موارد القيادة الادارية لما فيه من مصلحة للعمل. و تأكيد تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين القـادة المسؤولين والمرؤوسين، لما لذلك من أثر في تعزيز دافعية العاملين وزيادة ولائهم التنظيمـي لمنظماتهم.

ب-المقترحات:

من خلال ما توصلت اليه الدراسة من نتائج يقترح الباحث ما يلي:

1- عقد الدورات التدريبية للعاملين بالمنظمات المختلفة، التي تهدف إلى التعريـف بأهميـة الأداء الوظيفي والعوامل التي تساهم في تكوينه وتنميته وترسيخه وما ينجم عنه مـن فوائـد تعود عليهم وعلى منظماتهم بالنفع الكبير.

2- إثراء وإغناء الأعمال التي يؤديها العاملون، وذلك من خلال تنويعها والتقليل ما أمكن من الأعمال الروتينية التي يؤدونها، وتحسين حياتهم الوظيفية لهم، لان ذلك يؤدي إلى شـعورهم بالتحدي والمتعة في العمل ويقلل من الملل والاكتئاب الناتج عن التكرار والنمطية.

3- يراعى عند تعيين أو نقل العاملين, انسجام وظائفهم مع قـدراتهم ومـؤهلاتهم الدراسـية واستعدادهم وميولهم الشخصي, مما يزيد من اهتمامهم وقبولهم العمل ومن ثم تزيد قـدرتهم على الإبداع والابتكار والتفاني في الأداء الوظيفي، ويتحقق بذلك وضع الرجل المناسب فـي المكان المناسب.

4- زيادة الاهتمام بالعاملين الأصغر سنا بوصفهم الأكثر في المنظمة، وتـوجيههم توجيهـا صالحا، وفتح باب الحوار معهم، وتأهيلهم وتنمية روح الإخلاص والالتزام والتفـاني فـي

العمل فيهم .وأن تأخذ المنظمة الكفاءة بعين الاعتبار عند الترقية، لأن هذا حتما يدفع بالعامل نحو الإبداع والابتكار ويزيد من ولائه لها.

5- إجراء بحوث ميدانية عن أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه الموظفين وعــن الحلــول الناجعة لمواجهتها، إجراء وتنفيذ بحوث ودراسات مختلفة حول العوامل المــؤثرة فـــي الأداء الوظيفي للعاملين لم تتناولها الدراسة مثل: شاغل الوظيفة.

قائمة المراجع والمصادر

المراجع العربية

المراجع الاجنبية

أولاً : المراجع العربية

الأعرجي، عاصم (1995). **دراسات معاصرة في التطوير الإداري منظور تطبيقي**، ط1، الرياض: دار النوابع للتوزيع والنشر.

أبو ماضي، كامل(2004). **مدى فعالية أساليب الرقابة في المؤسسات العامة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

ال بشر، صالح (2003). **تقييم برامج التدريب في شركة سابك وأثرها على اداء العاملين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، الاردن.

الايوبي، زكي، **بيئة العمل – مالها وما عليها** – مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 19، المجلد 1، مايو 2003، صفحة 18، صفحة 27.

البدعي، محمد عبد الله، حبيب، غازي محمود(1975)، نقلاً عن Dale. S. Beach، personnal 34 edition، N.Y the MC Millan.

البلوي، علي بن صالح، (2006)، **أثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة – الكرك، الاردن.

بني عيسى، أحمد (2005). **أثر القيادة التحويلية على الادارة المؤسسات العامة في الاردن (دراسة ميدانية)**، رسالة ماجستير غيرمنشوره، الجامعة الاردنية، الاردن.

الجعافرة، سمية عبد الحميد عتيق(2003)، " **الصحة النفسية للعاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات في بيئة العمل** "، رسالة ماجستير غيرمنشوره، الجامعة الاردنية، الاردن.

الجماز، عبدالعزيز عبدالرحمن، (2007)، **أثر المناخ التنظيمي على الاداء المؤسسي في شركة الاتثالات السعودية،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية.

الجوفي،إيمان (2006). **العلاقات الإجتماعية والنفسية الوظيفية وعلاقتها بالأداء الوظيفي بحث تطبيقي على الموظفين في الدواوين الحكومية- أمانة العاصمة،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن.

الحداد، زكريا (2007). **العلاقة بين الإتصالات الإدارية والأداء الوظيفي: دراسة إتجاهات المديرين في الوزارات السعودية،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الحربي، محمد (1998). **التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الإدارة في المنظمة:** دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة، السعودية.

دراقوس، داسيان ونيمتو، بوقدانا (2008)، **إصلاح الإدارة العامة المحلية في رومانيا: الاتجاهات والعقبات.** ترجمة معهد التنمية الإدارية بدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية. المجلد (12)، العدد (4): 223-262.

الربيعة، وليد عبد الله محمد(٢٠٠٣)، **أثر الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

زايد، عادل محمد (1997)، **استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي في دولة الامارات العربية المتحدة،** مجلة الادارة العامة، مجلد 34، العدد الرابع، صفحة 525- صفحة 554.

سالم، أحمد حسن محمد(2003). **تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجهاز الإداري/دراسة تطبيقية على الأجهزة الإدارية في كلاً من م/عدن،م/أبين،** رسالة ماجستير غير منشورة، اليمن، عدن.

سليم ابو زيد(2004) **اثر مصادر استقطاب القوى العاملة على الاداء الوظيفي والولاء التنظيمي والغياب،** المجلد 31، دراسات العلوم الاردنية، العدد 2، عمان الاردن.

السيد، عليوة (2001). **تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد،** الطبعة الأولى، القاهرة: دار السماح.

الشايجي، خلود؛ المزروع، بشرى(2008). **تقييم الاداء الوظيفي للإدارية وفقاً للائحة الجديدة،** ورقة عمل غير منشورة ، منتديات المعلمات في التقييم الوظيفي، تم الاسترجاع من الموقع www.moeforum.net.

الشديفات، رقيه محمد عبد الله(2001)، "**أثر برامج التدريب فـي معهـد الادارة العامـة الاردني على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة اربد**"، رسـالة ماجـستير غير منشوره، جامعة آل البيت، الاردن

الشهري، عبد الله محمد(2005)، **أثر المناخ التنظيمي على الرضـا الـوظيفي، دراسـة ميدانية في معهد الادارة العامة في السعودية**، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبـد العزيـز، قسم الادارة العامة.

الشهري، علي (٢٠٠٥)، **الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهـة نظـر منسوبي الأمن الجنائي في مدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الطجم، عبد الله والسواط، خلف (1998). **السلوك التنظيمي**، دار النوبع للتوزيع والنـشر، الرياض.

الضحيان، سعود (1422هـ). **بعض العوامل الإجتماعية والتنظيمية التي تعوق اسـتفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة**، معهد الإدارة العامة، الرياض.

الطعاني، أحمد حسين (2002). **التدريب مفهومه وفعالياته**، عمان: دار الشروق للنـشر والتوزيع

الطروانه، تحسين (1993) . أهمية الحوافز لموظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، الأردن، جامعة مؤتة، **مجلة مؤتة**، مجلد (8) ، عدد(5). ص ص 120–146.

العائدي، كمال، علوان (2001)، **أثر الحوافز على الأداء في المنشأة العامـة للـصناعات القطنية في العراق** ، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة آل البيت.

عبد الخالق، ناصف(1982)، **الرضا الوظيفي وأثره على انتاجية العمل، المجلةالعربيـة**، عمان، المنظمة العربية للعلوم الادارية.

عبد الباسط، محمد، (1991)، **قياس كفاية الاداء للعاملين المـدنيين بالدولـة**، مطبعـة زمزم، رمل الاسكندرية.

عبد الحليم، نادية راضي(2005)، **مجلة العلوم الاقتصادية والإداريـة**، العـدد الحـادي والعشرين، المجلد الثاني.

عبيد، صديق أحمد حمادة(2008). **فاعلية الدورات التدريبية أثناء الخدمة في تطوير كفايات معلمي الرياضيات في بناء الاختبارات التحصيلية للمرحلة الأساسية في الأردن،** رسالة الماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عسكر، سمير (1998). **قياس علاقة المتغيرات الشخصية للمرؤوسين بتفضيلهم للأنماط القيادية في معالجة الصراع:** دراسة تطبيقية في عدد من المنظمات بدولة الامارات- المجلة العربية للإقتصاد والتجارة- جامعة عين شمس، العدد1، ص ص 337-371.

الغمري، ابراهيم (1999). **الافراد والسلوك التنظيمي،** القاهرة: دار الجامعات المصرية.

الفياض، محمود (1995). **أثر النمط القيادي على الإبداع الإدارس للشركات الصناعية المساهمة العامة،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

القحطاني، هاشم عبدالله(**أثر استخدام الحوافز المادية والمعنوية على مسنوبي وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية دراسة مقارنة بين الموظفين القياديين وغير القياديين** "رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان.

اللجنة الاقتصادية الاجتماعية لغربي آسيا(2003)، **المجموعة الإحصائية لمنطقة اللجنة الاقتصادية الاجتماعية لغربي آسيا،** العدد الثاني والعشرون، نيويورك.

اللوزي، موسي(2002)، **التنظيم وإجراءات العمل،** دار وائل للنشر،الأردن ، الطبعة الأولي.

مخامرة، محسن وآخرون (2000) **المفاهيم الإدارية الحديثة** ، ط6 ،عمان:مركزا لكتب الأردني.

المطيري، جبر هديريس مشلح (2005) **مهارة القائد الإداري في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن العام** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

المدهون، موسى، والجزراوي، إبراهيم(2005) **تحليل السلوك التنظيمي،** الطبعة الأولى، عمان، المركز العربي للخدمات الجامعية.

المعايطة، سليمان فلاح، (2006)، **اثر بيئة العمل في الابدا ع التنظيمي في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين الاداريين،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.

هاشم، زكي محمود(1989)، **ادارة الموارد البشرية،** مطبعة ذات السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع، الكويت.

الوابل، عبدالرحمن بن علي (2005) **دور الحوافز المادية والمعنوية في رفـع مـستوى أداء العاملين " من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج فـي المملكـة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نـايف للعلـوم الأمنيـة، الريـاض، السعودية.

ويليام، رونويل (1997). ترجمة علا أحمد، **أثر التدريب على أداء العـاملين- أحـدث استراتيجيات الإرتقاء في الأداء البشري**، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيميك"، القاهرة.

ياغي، محمد (1987). **الرقابة الادارية العامة**، الطبعة الثانية، عمان: دار وائـل للنـشر والتوزيع.

ياغي، محمد (1988). **تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهـزة الحكومـة الأردنيـة**، دراسة ميدانية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.

ياغي، محمد (1993). **التدريب الإداري من النظرية والتطبيق**، عمان: دار زهران، ط2.

اليوبي (2001): **البعد المعنوي لبيئة العمل الداخلية واثره على مستوى الاداء: دراسـة تطبيقية على المنظمات العامة بمحافظة جدة**، المملكة العربية السعودية

يوسف، درويش (1991). أساليب اتخاذ القرارات بالمؤسسات الصناعية والخدميـة فـي دولة الإمارات العربية المتحدة، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد 15، العدد 1.

ثانياً :المراجع الاجنبية

Abu Riyaleh, Amjed Issa, (2007). **The effect of employees' performance management system deployment on employees' turnover**, MA thesis, The University of Jordan, Amman.

Adler, RB and Rodman G. (2002). **Understanding Human Communication,** Chicago: Chicago Tribune.

Afuah, A. (1998). **Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits**, Oxford University Press, New York.

Amabile, T.M. (1988). "A model of creativity and innovation in organization, Aldine Publishing Company, Vol. 10

Armstrong, M.(2001). Human **Resource, Management Practice**. London: Kogan page Limited.

Bolin, Feng (2008). "A study of teacher job satisfaction and factors that influence it", **Chinese Education and society**, vol. 40, no.5, pp. 47-64.

Craig, R. (2005). **Commutation Theory**, New York: Brown Publishing Company

Davis, Keith (1997). **Administrative Behavior at Work**, New York: Western Publishing.

Figge, F. & Hahn T, & Schaltegger, S. & Wagner M. (2001). The sustainability Balanced scorecard a tool for value – oriented sustainability management in strategy focused originations the 2001 ECO management and Auditing conference, Nijmegen school of management, the Netherlands.

Ford, G (2000). Using information Technology to measure, monitor and report on environment performance' **Harvard Business Review**, vol.15, no.4, PP 99-151.

Fulton, John (2006). **The Human** factors at communication process, Franklin University, Huston: MBH **Publishing**.

Fuming, Xu & Jiliang, Shen (2007). Research on Job Satisfaction of Elementary and High School Teachers and Strategies to Increase Job Satisfaction, **Chinese Education and Society**, vol. 40, no. 5, pp. 86–96.

Gill .J .& Johnson .P.(2002). **Research methods for Managers**, London: SAGE Publication.

Hockerts, K. (1999). The sustainability Radar a tool for he innovation of sustainable products and services, **Greener Management International** No. 25, 24-44.

Jones. R.(1996). **Research Methods in the social and behavioral science**. second editi(2nd ed.), Sunderland.

Roberts. I.(2001) **Reward and Performance Management**. In Beardwell and L. Holden(ed) **Human Resource Management a contemporary approach**. London Financial Times.

Sargent, Tanja & Hannum, Emily (2003). **Keeping Teachers Happy: Job Satisfaction among Primary School Teachers in Rural**

China, Paper prepared for the International Sociology Association Research Committee on Social Stratification and Mobility, New York University.

Weiner, N (2004). Human us of communication channel. **Harvard Business Review**, Vol.3, P.13-34.

Wright, T.A, & Bonett, D.G (1993). Mental Health and work performance: results of longitudinal field study. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, vol. 32, no.1,pp. 151-167.

Wright. P.(1990). Motivation and job Statis Faction. In: C. Molander (ed) Human Relation, **Molander Business Review** vol. 3, no.7, pp154-192.

Xiaofu, Pan & Qiwen, Qin (2007). An Analysis of the Relation between Secondary School Organizational Climate and Teacher Job Satisfaction, **Chinese Education and society**, vol. 40, no.5,pp. 65-77.

Zemke, Ron and Thomas K. (1982). **Figuring Things Out: A Trainer's Guide to Needs and Task Analysis.** Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

الملاحق (الإستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف المحترم:

سأكون شاكراً لكم تعاونكم في ملء هذا الاستبيان المصمم لإجراء بحث بعنوان (العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها).

وذلك لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة من الجامعة الأردنية بالمملكة الأردنية الهاشمية الشقيقة.

وأن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ...

الباحث

عمر عطيه موسي الطيار

كلية الدراسات العليا
الجامعة الأردنية: عمان
ت/ الـــــــسعودية 0555358257
ت/ الأردن00962975870752
o.Altayar@hotmail.com

البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (⁄) في المكان المناسب.

الجنس: ☐ انثى ☐ ذكر

الحالة الإجتماعية: ☐ أعزب ☐ متزوج
☐ مطلق ☐ أرمل

الفئة العمرية: ☐ أقل من 25 سنة ☐ 25-30 سنة
☐ 31-35 سنة ☐ 36-40 سنة
☐ 41-45 سنة ☐ أكثر من 46 سنة

الوظيفة: ☐ موظف ☐ إداري
☐ رئيس قسم ☐ مدير عام

عدد سنوات الخبرة: ☐ 1-3 سنة ☐ 4-6 سنة
☐ 7-9 سنة ☐ سنوات فأكثر

المستوى التعليمي: ☐ أقل من ثانوية عامة ☐ثانوية عامة

☐ دبلوم مجتمع ☐بالوريوس

☐ ماجستير ☐دكتوراة

البيانات العلمية:

يرجى قراءة الفقرات التالية بعناية وبيان مدى اتفاقك مع كل منها بوضع إشارة (√) اختيارك:

الرقم	درجة الموافقة / الفقرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
1-	أقوم بأداء الأعمال بطريقة صحيحة.					
2-	لقد تحسنت مهاراتي في سبيل الوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة.					
3-	لقد أصبحت أكثر استعداداً على استخدام الأسلوب العلمي في التخطيط لكيفية المهام الموكلة إليّ.					
4-	يتوفر لدى الدائرة عنصر بشري مؤهل وكفؤ لتحقيق الأهداف التنظيمية وتقديم نوعية جيدة من الخدمات.					
5-	توفر الدائرة إجراءات عمل بسيطة غير معقدة.					
6-	يتوفر لدى الدائرة وصف مكتوب يبين ويحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.					
7-	يتوفر في دائرتي تعليمات وقواعد تحكم أغلب جوانب مهام الوظيفة.					
8-	يتوفر في دائرتي أنظمة تحكم اغلب جوانب مهام الوظيفة					
9-	توفر الدائرة وسائل تكنولوجيا حديثة					
10	توفر الدائرة وسائل متنوعة في العمل.					

الرقم	درجة الموافقة / الفقرة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
11-	تلجأ الدائرة إلى استخدام شبكة الإنترنت في عملها.					
12-	تستخدم الدائرة نظام الحوسبة الحديث في العمل					
13-	توفر المنظمة للعاملين أماكن مناسبة للترفيه أثناء الاستراحة.					
14-	توفر الدائرة مناخ تنظيمي مناسب يحفز على الإبداع.					
15-	اختار الأوقات المناسبة للاتصال مع العاملين					
16-	هناك اتصالات وجهاً لوجه بيني وبين الموظفين والمشرفين.					
17-	أطلع الموظفين على المستجدات من خلال الخطابات الرسمية.					
18-	أقوم بالتنسيق في العمل مع الجهات المختلفة الداخلية والخارجية					
19-	يتم تدريب الموظفين على مهارات الاتصال المختلفة.					
20-	أعتقد أن فرص الترقية متاحة أمامي.					
21-	تثير وظيفيتي طاقات التحدي عندي لإنجاز العمل.					
22-	أتوقع أن أحصل على مكافآت تشجيعية إذا أجدت عملي.					
23-	يمكن لأي موظف أن يحصل على علاوات استثنائية إذا كان متميزاً في عمله.					
24-	تتبنى الدائرة عقد دورات تدريبية.					
25-	تقوم الدائرة التي أعمل بها بتقدير احتياجاتها التدريبية.					
26-	تخصص الدائرة التي أعمل بها ميزانية خاصة للتدريب.					
27	نادرا ما يقوم مديري بتعديل قرارات العمل.					
28	قرارات مديري واضحة.					
29	يشجع مديري التغيير المدروس.					
30	يشرك مديري الموظفين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم.					
31	يسمح مديري للموظفين بالمشاركة في بناء الرؤيا المستقبلية للمؤسسة.					
32	يشجع مديري الموظفين على الإبداع.					

FACTORS AFFECTING EMPLOYEE PERFORMANCE: EMPIRICAL EVIDENCE FROM BAHA AND ITS NEIGHBOUR PROVINCES IN SAUDI ARABIA

By

Omar Atiyah Al-Zahrani

Supervisor

Prof. Dr. Mousa Al-Louzi

ABSTRACT

This study aims to identify the factors affecting the performance of employees in AL-Baha province marking out the factors which have the greatest impact on performance. Moreover, it identifies the differences in the impact of these factors in case of changes in the demographics factors.

In order to achieve the objectives of the study and examine the validity of its hypotheses, a test was made on the concerned members of the study of 1025 members as a sample of the study, and then

questionnaires were distributed to them, and the number of received questionnaires was 1025

As for the purposes of the study, frequencies, percentages, arithmetic means, standard deviations, and the Analysis of variance test (ANOVA) by using the statistical package (SPSS). The study found a number of results, and the most important one is: the arithmetic means of paragraphs that measure the work environment are high means ranging from (3.72-3.87) which in turn will assure the existence of a statistical relationship between the independent variables together (work environment, job communication, incentives, training, and the administrative leadership) and job performance.

Also the results showed that there is a positive relation between each factor and job performance. In addition to that, the results showed differences of statistical significance in the relation of organizational factors and job performance, and these factors are attributed to the demographic variables (social status, age, job title, experience, and the level of education).

In light of the results of the study, the researcher recommended a number of recommendations: provide a work environment of high quality for workers in AL-Baha province in connection with the new developments and fast technology within their respective competence, in order to reach to a high level of job performance of the workers. Also, the researcher recommended the necessity of providing a suitable work environment for workers in AL-Baha province by offering tools, and advanced equipments in the workplace.